

# **LA VALIDITÉ PRÉDICTIVE ET INCRÉMENTIELLE DE L'APPARIEMENT PERSONNE-ORGANISATION POUR LES ACTIVITÉS DE SÉLECTION**

**Thèse**

RENÉE MICHAUD

**Doctorat en relations industrielles de l'Université Laval  
offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais**

**Philosophiae doctor (Ph.D.)**

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS  
Gatineau, Canada

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
Québec, Canada

© Renée Michaud, 2014



## RÉSUMÉ

Au cours du dernier siècle, plusieurs outils ont été développés pour faciliter la prise de décision en matière de dotation. Traditionnellement, ces outils permettent d'apparier les compétences des candidats avec les exigences de l'emploi pour lequel ils postulent. Néanmoins, de plus en plus, on opte pour l'appariement personne-organisation afin d'améliorer les décisions de sélection et tenir compte des nombreux changements qui surgissent dans le monde du travail. Il faut toutefois démontrer la pertinence et l'efficacité de la mesure de l'appariement personne-organisation dans ce contexte et c'est l'objet de notre étude.

L'appariement personne-organisation peut prendre différentes formes et être mesuré de diverses façons. Dans cette étude, nous avons mesuré la congruence entre la hiérarchie des valeurs du travailleur et celle de l'organisation, la forme d'appariement personne-organisation la plus usuelle. Après avoir effectué une revue en profondeur du concept de valeur, nous avons opté pour les valeurs organisationnelles étant donné leur caractère commensurable.

Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon composé de 122 travailleurs d'une grande municipalité canadienne. On a mesuré leur niveau d'appariement grâce au *Test de valeurs organisationnelles* pendant le processus de sélection; quelques mois plus tard, nous avons évalué leur rendement par le biais d'une enquête auprès des superviseurs. Nous avons établi que l'appariement offre une validité critériée significative pour prédire le rendement axé sur les tâches ( $r$  corrigé de 0,305), le rendement de citoyenneté (0,464) et l'engagement organisationnel (0,411). Les relations avec le rendement global et le roulement n'étaient pas significatives mais allaient dans le sens de la documentation scientifique. Deuxièmement, la mesure de l'appariement personne-organisation présente une validité incrémentielle pour prédire le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel lorsqu'elle s'ajoute à d'autres instruments de sélection, notamment un test d'habiletés cognitives (validité incrémentielle moyenne de 0,192), un test de personnalité

(0,302) et un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité (0,173). Malgré les limites de notre recherche, elle permet de conclure que la mesure de l'appariement personne-organisation est un outil utile pour les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs.

Mots-clés: Appariement personne-organisation, valeurs organisationnelles, dotation, validité

## SUMMARY

During the last century, many tools were developed to assist managers in the selection process. Traditionally, those tools have ensured the fit between the candidates' competencies and the requirements of the job to be staffed. More and more, organizations are considering the person-organization fit (P-O fit) to improve the staffing decisions and take into account the numerous changes occurring in the workplace. However, the relevance and the efficiency of P-O fit in this context remain to be demonstrated; this is the objective of our research.

Person-organization fit can take many forms and be measured in a variety of ways. In this study, we measured the congruence between the individual hierarchy of values and the organizational hierarchy, which is the most common conceptualization of P-O fit. After an in-depth analysis of the concept of values, we opted to use the organizational values to ensure commensurability.

Our study was conducted with a sample of 122 employees from a large Canadian municipality. Their level of P-O fit was measured using the *Organizational Values Test* administered during the selection process; a few months later, their performance at work was assessed by their supervisor through a survey. The results are as follows: First, the predictive validity of P-O fit is significant in predicting the task-performance ( $r$  corrected of 0,305), citizenship performance (0,464) and organizational commitment (0,411) of employees. The relationship between P-O fit and global performance and turnover were not significant despite the fact they were in the same direction as in the literature. Second, P-O fit offers incremental validity to predict task-performance, citizenship performance and organizational commitment over other selection tools - more specifically a cognitive ability test (average incremental validity of 0,192) , a personality test (0,302) and both a cognitive ability test and a personality test (0,173). Notwithstanding the limits our of study, we concluded that P-O fit is a useful tool for human resources advisors and hiring managers.

Keywords: Person-organization fit, organizational values, staffing, predictive validity

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	iii
SUMMARY .....	v
TABLE DES MATIÈRES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES FIGURES .....	x
REMERCIEMENTS .....	xii
INTRODUCTION .....	1
REVUE DE LA DOCUMENTATION .....	3
1. L'appariement personne-environnement et l'appariement personne-organisation .....	3
1.1 Ce qu'est l'appariement personne-environnement .....	3
1.2 Les types d'appariement personne-environnement .....	10
1.3 L'appariement personne-organisation .....	18
1.3.1 Ce qu'est l'appariement personne-organisation .....	18
1.3.2 Les ancrages théoriques de l'appariement .....	21
1.3.3 Les diverses conceptions de l'appariement .....	25
1.3.4 Les dimensions de l'appariement personne-organisation .....	27
1.3.5 Les antécédents de l'appariement personne-organisation .....	31
1.3.6 Les conséquences ou les effets de l'appariement personne-organisation .....	33
1.3.7 Le niveau optimal d'appariement personne-organisation .....	47
1.3.8 La mesure de l'appariement personne-organisation .....	49
1.3.9 Les instruments de mesure de l'appariement personne-organisation .....	66
1.4 Résumé .....	75
2. Les valeurs .....	77
2.1 Introduction .....	78
2.2 Les valeurs individuelles générales .....	80
2.2.1 Définition et caractéristiques .....	80
2.2.2 Ce que les valeurs ne sont pas .....	84
2.2.3 Ce qui influence les valeurs .....	86
2.2.4 Ce que les valeurs individuelles influencent .....	87
2.2.5 Structuration des valeurs individuelles .....	88
2.2.6 Mesure .....	90
2.2.7 Typologies et instruments de mesure les plus usuels .....	93
2.3 Les valeurs au travail .....	94
2.3.1 Définition et caractéristiques .....	95
2.3.2 Différence avec les valeurs individuelles générales .....	98
2.3.3 Ce qui influence les valeurs au travail .....	99
2.3.4 Ce que les valeurs au travail influencent .....	100
2.3.5 Modèles de structuration les plus populaires .....	101
2.3.6 Mesure .....	104
2.3.7 Typologies et instruments de mesure les plus usuels .....	104
2.4 Les valeurs organisationnelles .....	108
2.4.1 Définition et caractéristiques .....	108
2.4.2 Ce que les valeurs organisationnelles ne sont pas .....	112
2.4.3 Ce qui influence les valeurs organisationnelles .....	114
2.4.4 Ce que les valeurs organisationnelles influencent .....	115
2.4.5 Différences entre les valeurs affichées et celles en usage .....	116
2.4.6 Mesure des valeurs organisationnelles .....	118
2.4.7 Typologies des valeurs organisationnelles et instruments de mesure .....	120

2.5 Résumé .....	129
3. La sélection du personnel .....	132
3.1 Qu'est-ce que la sélection .....	133
3.2 L'évolution de la sélection au cours des dernières décennies .....	135
3.3 L'appariement personne-organisation et la sélection .....	137
3.4 Les exigences à respecter .....	139
3.5 La performance : critère de choix .....	147
3.6 Résumé .....	157
CADRE D'ANALYSE .....	159
4.1 Clarification des concepts .....	159
4.2 Questions de recherche .....	167
4.3 Hypothèses .....	171
MÉTHODOLOGIE .....	177
5.1 Stratégie générale .....	177
5.2 Échantillon .....	177
5.3 Processus de collecte de données .....	179
5.4 Instruments de mesure retenus .....	181
5.5 Méthodes d'analyse .....	189
RÉSULTATS .....	191
6.1 Analyse du taux de réponse et comparaison avec les non-répondants .....	191
6.2 Analyse descriptive .....	194
6.3 Relation entre l'appariement personne-organisation et les critères (analyse bi-variée) .....	200
6.3.1 Rendement global .....	202
6.3.2 Rendement axé sur les tâches .....	204
6.3.3 Rendement de citoyenneté .....	205
6.3.4 Engagement organisationnel .....	206
6.3.5 Roulement .....	206
6.4 Calcul de la validité incrémentielle .....	207
6.4.1 Test d'habiletés cognitives et mesure de l'appariement .....	209
6.4.2 Test de personnalité et mesure de l'appariement personne-organisation .....	214
6.4.3 Test d'habiletés cognitives, test de personnalité et mesure de l'appariement .....	219
6.5 Résumé .....	224
DISCUSSION .....	229
7.1 Analyse critique .....	229
7.2 Forces et limites de la recherche .....	251
7.3 Pistes de recherche .....	255
CONCLUSION .....	259
BIBLIOGRAPHIE .....	261
ANNEXES .....	291
ANNEXE A .....	292
ANNEXE B .....	294
ANNEXE C .....	295
ANNEXE D .....	300

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Association entre les types d’appariement, les dimensions considérées et les résultats.....	17
Tableau 2 – Relations entre l’appariement et ses conséquences établies grâce à des méta-analyses.....	36
Tableau 3 – Sommaire des facteurs modérateurs.....	44
Tableau 4 – Synthèse des instruments de mesure de l’appariement personne-organisation.....	67
Tableau 5 – Synthèse des instruments de mesure des valeurs individuelles générales.....	93
Tableau 6 – Synthèse des instruments de mesure des valeurs au travail.....	105
Tableau 7 – Synthèse des instruments de mesure des valeurs organisationnelles.....	124
Tableau 8 – Citations au sujet de la période entre la mesure du prédicteur et du critère.....	142
Tableau 9 – Répartition de l’échantillon par catégories d’emploi.....	179
Tableau 10 – Résumé des construits étudiés et des instruments retenus.....	181
Tableau 11 – Répartition au sein de l’échantillon.....	192
Tableau 12 – Comparaison des répondants et des non-répondants.....	193
Tableau 13 – Statistiques descriptives.....	194
Tableau 14 – Corrélations non-corrigées entre les prédicteurs et les critères.....	200
Tableau 15 – Corrélations corrigées entre les prédicteurs et les critères.....	202
Tableau 16 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement global.....	210
Tableau 17 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement axé sur les tâches.....	211
Tableau 18 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement de citoyenneté.....	212
Tableau 19 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour l’engagement organisationnel.....	213
Tableau 20 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le roulement.....	214
Tableau 21 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement global.....	215
Tableau 22 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement axé sur les tâches.....	216
Tableau 23 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement de citoyenneté.....	217
Tableau 24 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour l’engagement organisationnel.....	218
Tableau 25 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le roulement.....	219
Tableau 26 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le rendement global.....	220
Tableau 27 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour rendement axé sur les tâches.....	221
Tableau 28 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour rendement de citoyenneté.....	222
Tableau 29 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour l’engagement organisationnel.....	223
Tableau 30 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le roulement.....	224

Tableau 31 – Résumé des résultats.....	225
Tableau 32 – Résumé des régressions.....	227
Tableau 33 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement global.....	231
Tableau 34 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement axé sur les tâches.....	234
Tableau 35 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement de citoyenneté.....	236
Tableau 36 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et l'engagement.....	237
Tableau 37 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le roulement.....	238

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Modèle multidimensionnel de Jansen et Kristof-Brown (2006).....	8
Figure 2 – Modèle de l'effet des valeurs de Meglino et Ravlin (1998).....	88
Figure 3 – Typologie des valeurs de Dose (1997).....	96
Figure 4 – Cylindrex de la structure des valeurs au travail de Lyons et coll. (2010).....	104
Figure 5 – Modèle conceptuel du TVO.....	128
Figure 6 – Processus de sélection.....	133
Figure 7 – Modèle intégratif d'Edwards et Shipp (2007).....	163
Figure 8 – Instantané du TVO administré en ligne.....	184

À Iain

## REMERCIEMENTS

Même si la réalisation d'une thèse de doctorat est un exercice foncièrement solitaire, son accomplissement et son succès ont nécessité la contribution de plusieurs personnes à qui je veux exprimer ma gratitude.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur, André Durivage, pour ses conseils, son appui et ses contacts qui ont rendu possible cette étude sur le terrain. Je veux aussi remercier les autres membres de mon comité de thèse : Eric Gosselin, Lucie Côté et François-Bernard Malo pour leur rétroaction et leurs encouragements, ainsi que mon évaluateur externe, Denis Morin.

Le travail sur le terrain a été facilité par la collaboration d'intervenantes de la Ville, en particulier Isabelle Chabot et Sara Boudreau, et par plusieurs employés de la firme EPSI, dont Cristina Dubovan et Gabriel Décoste : merci de votre aide et de votre appui! Je souhaite aussi remercier le comité d'experts qui a contribué à la traduction de l'échelle de mesure du rendement au travail et tous les superviseurs de mon entourage qui ont participé au prétest du questionnaire.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude à l'égard des membres de la communauté universitaire de l'Université du Québec en Outaouais. Professeurs et chargés de cours, collègues doctorants, responsables du programme de doctorat, techniciennes départementales : merci de vos encouragements et des échanges qui m'ont bien souvent permis de préciser ma pensée ou trouver des réponses à mes interrogations. Je souhaite aussi remercier l'Université du Québec en Outaouais et la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais pour les bourses d'études qu'elles m'ont offertes.

Enfin, je tiens à remercier mes proches, mon mari Iain, mes parents André et Michelle, ma famille et mes amis qui m'ont soutenue à toutes les étapes de la réalisation de ce doctorat. Merci d'avoir partagé mon enthousiasme, ma passion d'apprendre et ma fierté. Merci de m'avoir relue et de m'avoir patiemment écoutée vous raconter mes découvertes, mes tracas et mes incertitudes. Merci d'avoir été là quand j'ai été impatiente, déçue et découragée. Sans votre appui constant, je n'aurais pas eu la joie d'écrire cette dernière page de ma thèse de doctorat.



## INTRODUCTION

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la sélection du personnel, un élément clé pour le fonctionnement efficace des organisations. C'est grâce à elle que les organisations de tous genres obtiennent les travailleurs dont elles ont besoin pour réaliser leurs objectifs, le plus souvent après en avoir évalué le potentiel. Au cours du dernier siècle, plusieurs outils ont été développés pour faciliter la prise de décision par les recruteurs, les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines. Que ce soit les échantillons de travail de toutes sortes, les tests de connaissances, d'intelligence, de personnalité ou les entrevues, ces outils contribuent tous plus ou moins efficacement à évaluer le potentiel des travailleurs. Ainsi, ils permettent de recueillir des renseignements au sujet des expériences passées des travailleurs, de leur niveau d'éducation, de leurs succès et échecs antérieurs et parfois de leur personnalité et de leurs intérêts.

Traditionnellement, les recruteurs tentent de trouver la perle rare dont les connaissances, habiletés et aptitudes ou simplement les compétences lui permettront d'être le plus efficace le plus rapidement possible dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Ils tentent alors de faire le meilleur appariement entre le poste à combler et le travailleur. Cependant, il semble que les connaissances et habiletés ne sont pas toujours l'élément le plus déterminant dans la décision de sélection : il faut aussi qu'il y ait de la chimie, des atomes crochus... (Chatman (1991) fait aussi mention de critères de sélection contribuant à la « *personal chemistry* » (p.461)). Comme d'autres l'ont fait avant eux, Judge et Ferris (1992) ont posé la question aux gestionnaires pour comprendre quelle était la marque de qualité d'un bon candidat à retenir dans un contexte de sélection et la réponse qu'ils ont obtenue le plus souvent, c'est que les recruteurs cherchaient « *a candidate who fits* » (p.47), avec la variété de sens que l'expression peut avoir. Par ailleurs, si l'obtention d'un bon rendement demeure l'objectif principal de la plupart des employeurs, ces derniers sont de plus en plus nombreux à vouloir embaucher des travailleurs qui seront engagés, fidèles et resteront dans l'organisation.

Bien que le concept d'appariement<sup>1</sup> personne-environnement (*person-environment fit*) ne soit pas si récent (l'idée était évoquée en psychologie interactionnelle au milieu du siècle dernier), l'intérêt porté par les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la psychologie du travail et du comportement organisationnel ne semble pas s'estomper, au contraire. D'aucuns considèrent même que l'appariement personne-environnement constitue la pierre angulaire de la psychologie industrielle et organisationnelle et de la gestion des ressources humaines (Kristof-Brown et Guay (2011); Schneider (2001); Ostroff et Schulte (2007)).

Notre propos dans cette thèse vise à vérifier comment l'appariement personne-organisation, un des types d'appariement personne-environnement, permet de prédire le rendement des employés et d'améliorer la qualité prédictive des processus de sélection du personnel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le vocable appariement pour traduire le mot anglais *fit*. Notons que d'autres (comme Devinat (1999)) ont choisi le terme adéquation qui pourrait être aussi pertinent. D'autres encore (Morin, Paillé et Reymond (2011)) parlent pour leur part de compatibilité individu/organisation.

<sup>2</sup> Pour ce faire, nous effectuerons une étude de validation d'un test permettant de mesurer l'appariement personne-organisation en nous basant sur les données recueillies par une organisation réelle qui utilise ce test dans ses activités de sélection. Cette réalité influencera certains choix méthodologiques de notre thèse; nous y reviendrons.

# REVUE DE LA DOCUMENTATION

Notre revue de la documentation scientifique est présentée en trois temps. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur le concept d'appariement personne-environnement, et plus particulièrement sur l'appariement personne-organisation. Nous élaborerons sur sa définition, ses ancrages théoriques, ses diverses conceptions et dimensions, ses retombées ainsi que ses antécédents et ses conséquences. Ce faisant, nous nous attarderons sur les différentes façons de le mesurer. Dans un deuxième temps, nous aborderons le concept de valeurs qui constitue un concept clé dans la mesure de l'appariement personne-organisation. Finalement, nous ferons une brève revue portant sur la sélection du personnel, son évolution au cours des dernières décennies et ses exigences en matière de validité avant d'examiner comment l'utilisation de mesures de l'appariement personne-organisation permettrait d'améliorer la qualité des décisions de sélection.

## 1. L'appariement personne-environnement et l'appariement personne-organisation

Ancré dans la tradition interactionniste (Judge et Kristof-Brown (2004); Kristof-Brown et Guay (2011); Morley (2007); Ostroff et Schulte (2007); Kristof-Brown (2007a)), l'appariement personne-environnement fait couler beaucoup d'encre. Nous présenterons ce qu'il est et ses différentes formes avant de nous attarder à l'étude détaillée de l'appariement personne-organisation.

### 1.1 Ce qu'est l'appariement personne-environnement

The concept of fit is that for each individual there are particular environments that are most compatible with his or her personal characteristics. (Judge et Kristof-Brown (2004), p.90)

L'appariement peut prendre diverses formes : similarité, congruence, alignement, accord, composition, compilation, configuration, jumelage et interaction (Edwards et Billsberry (2010)). Kristof-Brown, Jansen et Colbert (2002) définissent l'appariement personne-environnement comme une « *comprehensive notion that necessarily includes one's compatibility with multiple systems in the work environment* » (p.985). Pour d'autres, le concept d'appariement est associé à des résultats et des conséquences, positifs de surcroît. Ainsi, c'est la comparaison d'un aspect de la personne avec un aspect de son environnement de manière à prédire un résultat comportemental ou psychologique (tr libre de Edwards et Billsberry (2010), p.477). Dans le même ordre d'idées, Westerman (2001) soumet comme hypothèse de base que «[the] *basic assumption of P-E fit is that each individual seeks to achieve, maintain and optimize correspondence with their environment*» (p.4) et que cette «*suitability [is] producing positive outcomes*». (L'association avec les conséquences positives peut cependant ajouter de l'ambiguïté à la définition du concept (Kristof-Brown et Guay (2011)).) Face à cette grande variété de définitions et dans le but d'engendrer le consensus, Harrison (2007) propose que l'appariement soit « *a state of the compatibility of **joint** values of one or more attributes, a, b, c, ...j, of a focal entity (P), and a **commensurate** set of attribute values, a, b, c, ...j, of the entity's environment (E).* » (p.391, accent dans le texte original). Dès lors, selon lui, l'appariement est à la fois affinité et imbrication (*interlock*), nécessite la commensurabilité des attributs, dépasse la simple cohérence, n'est pas simplement une perception, ne doit pas inclure dans sa définition la nature de ses conséquences et n'est pas une théorie en soi.

Si l'appariement personne-environnement est foncièrement individuel, ses conséquences peuvent s'inscrire tant au niveau individuel qu'organisationnel (Kristof-Brown et Guay (2011)). Plusieurs avantages y sont associés : l'augmentation de la productivité, du moral, de l'engagement organisationnel, de la rétention sans compter les attitudes positives engendrées et une diminution du stress (Werbel et DeMarie (2005)).

Le concept d'appariement personne-environnement n'est pas récent. Les premiers auteurs à parler de l'adéquation individu-environnement l'ont fait il y a bien longtemps. Certains des

auteurs que nous avons recensés remontent jusqu'à Platon, le philosophe grec, le premier à avoir proposé le partage des responsabilités selon le tempérament et les habiletés (Tinsley (2000)). On évoque aussi fréquemment les travaux de Parson sur les choix de carrière au début du 20<sup>e</sup> siècle comme antécédents aux travaux sur l'appariement ainsi que la théorie *need-press* de Murray (1938). Cependant, pour bien comprendre ce concept, il faut retourner au début du siècle dernier.

Longtemps, deux théories générales se sont opposées pour expliquer le comportement humain (Chatman (1989); Westerman (2001); Schneider (2001)). D'un côté, il y avait les chercheurs convaincus que les différences entre les individus expliquaient les variations dans leurs attitudes et leurs comportements. Dès lors, le comportement de l'individu demeurait stable. À l'opposé, d'autres favorisaient l'approche situationnelle de la théorie de la contingence selon laquelle la situation détermine les comportements des individus, ou autrement dit, les comportements sont des réponses à l'environnement. Puis, en 1951, Lewin présentait la théorie interactionniste selon laquelle « $B = f(P, E)$ », le comportement (B pour *behavior*) est fonction de la personne (P) ET de l'environnement (E). Le concept d'appariement possédait dès lors une première assise théorique.

En effet, nombreux sont les auteurs qui associent le concept d'appariement à la psychologie interactionnelle selon laquelle les comportements, les réponses d'un individu à une situation naissent de l'interaction qu'il a avec son environnement (Kristof-Brown, Zimmermann et Johnson (2005); Verquer, Beehr et Wagner (2003); O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991); Arthur, Bell, Villado et Doverspike (2006); Morley (2007); Chatman (1989); Bowen, Ledford et Nathan (1991)). Graduellement et de plus en plus, d'aucuns réalisent et s'entendent sur le fait que les deux aspects influencent comportements et attitudes, mais que les deux en interaction les influencent aussi. Le caractère dynamique ou flexible de l'appariement surgit, dans la mesure où chaque partie de l'équation peut changer, sans compter qu'elles agissent aussi continuellement l'une l'autre (Chatman (1989, 1991)).

À partir du moment où l'influence des différences individuelles ET celle de l'environnement sont reconnues, il subsiste plusieurs manières d'appréhender l'appariement. Selon Schneider (2001), l'évolution de l'étude de l'appariement personne-environnement est jalonnée de trois traditions qui, bien que différentes, accordent toutes plus d'importance aux différences individuelles qu'aux variations environnementales, allant même jusqu'à laisser les secondes au second plan. Dans un premier temps, l'accent a été placé sur la sélection en fonction de caractéristiques organisationnelles constantes (comme les attributs de l'emploi) et dès lors, sur la mesure des caractéristiques individuelles puisqu'elles étaient les seules qui pouvaient influencer l'appariement, la portion organisation étant invariable au sein d'une même organisation. Dans un second temps, l'accent a été placé sur les intérêts vocationnels (comme le modèle de Holland) et sur la mesure des attitudes (comme la satisfaction) qui résultaient de l'appariement (le rendement n'était pas encore considéré un résultat de l'appariement). Dans un troisième temps, l'accent a été mis sur la personnalité, dans la tradition interactionniste, bien que plus d'accent soit mis sur l'individu que l'environnement même si les deux termes de l'équation sont devenus plus importants.

Après avoir accordé autant d'importance à la composante individuelle de l'appariement personne-environnement, Schneider croit qu'il faut maintenant s'attarder davantage à l'aspect environnemental. Ainsi, il croit qu'il faut considérer la personne et l'environnement ensemble (sans nécessairement opter pour des mesures commensurables qui dénaturent l'organisation)<sup>3</sup>. Il ajoute aussi qu'il faut considérer le contexte (par exemple la culture nationale et l'environnement économique) dans lequel l'appariement est mesuré, car le contexte peut influencer les conséquences de l'appariement sur les attitudes et les comportements. Par exemple, en période de récession économique, l'individu restera vraisemblablement dans son emploi même s'il en est insatisfait. Autrement dit, l'impact de l'environnement général sur la signification ou l'importance de l'adéquation doit être considéré dans l'explication des attitudes.

---

<sup>3</sup> Nous discuterons de la question de la commensurabilité à la section 1.3.8.3.

Une autre considération importante dans l'étude de l'appariement personne-environnement est sa nature. Edwards et Billsberry (2010) proposent que deux approches s'affrontent. D'une part, l'appariement est un *undeconstructed construct* dans la mesure où il est une perception, un sentiment global. Plusieurs instruments existants pour mesurer l'appariement sont rattachés à cette conception dans laquelle la mesure de l'appariement global se fait d'une manière holistique. Un exemple est l'instrument de Herdman et Carlson (2009) qui ont développé une échelle mesurant la perception globale de l'appariement (*global perception of fit*), laquelle permet aux répondants d'inclure dans leur évaluation toutes les facettes qu'ils jugent pertinentes et qui pourraient être exclues des mesures plus spécifiques de l'appariement personne-emploi ou personne-organisation par exemple.

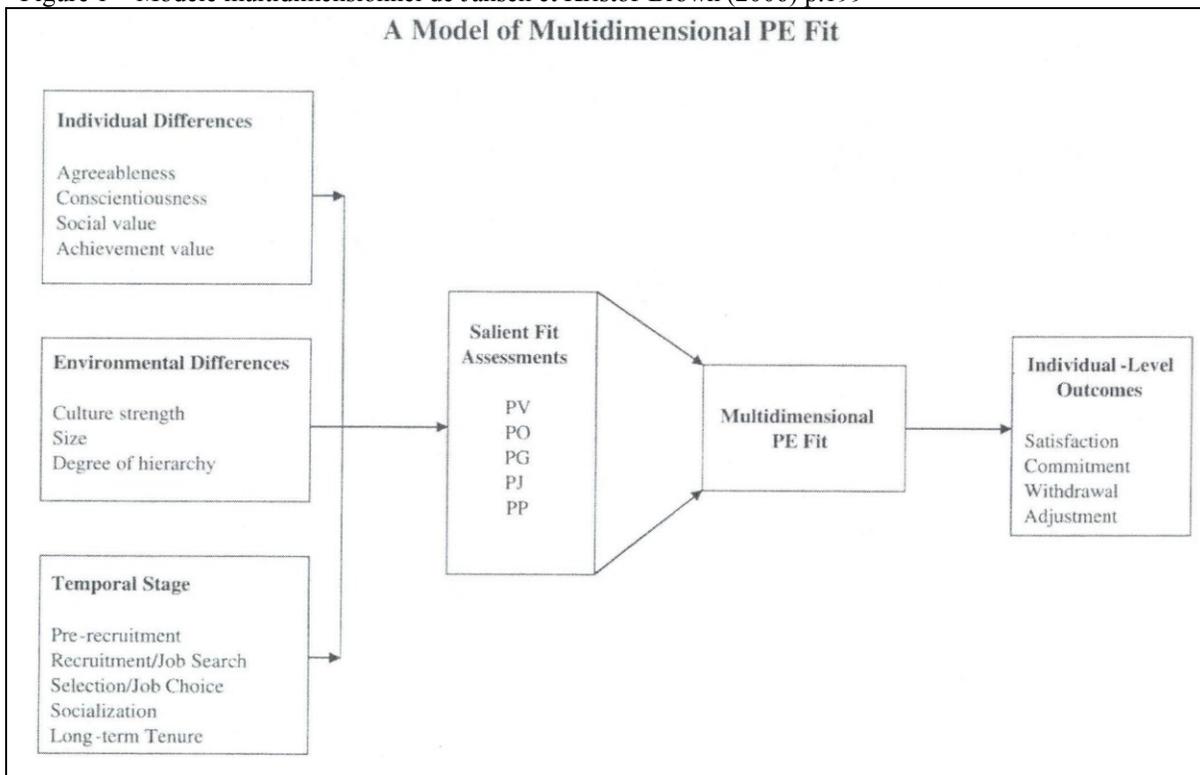
D'autre part, l'appariement est considéré multidimensionnel ou déconstruit, c'est-à-dire qu'il existe plusieurs types d'appariement. La plupart des écrits que nous avons recensés sur le sujet adoptent (plus ou moins explicitement) cette perspective. Les principaux types d'appariement sont celui entre la personne et une profession, un emploi, un groupe et une organisation. Dès lors, ses dimensions de part et d'autre sont variées et nombreuses; pour la personne, on retrouve la personnalité, les valeurs, les attitudes, les habiletés, les intérêts, les émotions, les buts, etc. alors que l'environnement comprend l'emploi, le groupe, le superviseur, la profession, l'organisation, mais aussi les exigences des emplois, les comportements attendus, la culture organisationnelle, la structure de rémunération, la collégialité (Edwards et Billsberry (2010)). À ce sujet, Edwards et Shipp (2007) ont présenté un cadre à trois dimensions qui permet de présenter graphiquement les différentes manières d'aborder l'appariement personne-environnement. Ces trois dimensions sont le niveau de l'environnement (organisation, groupe, emploi, profession ou personne), le type d'appariement (conceptualisation supplémentaire, demandes-habiletés ou besoins-offres) et la dimension du contenu (global, domaine ou spécifique).

Deux modèles sont proposés dans la perspective multidimensionnelle. D'abord, l'option où plusieurs types d'appariement se combinent pour former l'appariement global qui à son

tour influence les résultats. Puis la seconde option où chaque type d'appariement influence directement les résultats.

Jansen et Kristof-Brown (2006) ont proposé une théorie multidimensionnelle de l'appariement personne-environnement s'inscrivant dans la première option (voir figure 1). Jugeant qu'il n'est plus suffisant d'étudier l'appariement sans tenir compte du temps et de l'espace, du contexte dans lequel il s'inscrit, elles ont élaboré une théorie qui se présente en séquence : des antécédents influencent les divers types d'appariement qui se combinent pour former l'appariement personne-environnement qui produit des résultats attitudeux et comportementaux.

Figure 1 – Modèle multidimensionnel de Jansen et Kristof-Brown (2006) p.199



Leur théorie propose non seulement les types traditionnels d'appariement (profession, emploi, groupe, organisation) mais ajoute l'appariement personne-personne où le second terme peut être un superviseur, mais aussi un intervieweur, un mentor, etc. Ce faisant, les

auteurs reconnaissent l'interdépendance des divers types d'appariement étant donné que la relation d'emploi place l'individu en relation simultanément avec plusieurs aspects de son environnement. Néanmoins, la formulation algébrique que les auteures proposent ( $PE\ Fit = PV + PJ + PO + PG + PP$ ) fait état d'un effet additif. De plus, la théorie distingue la prégnance (les auteures parlent de *salience*) c.-à-d. quel type d'appariement est le plus susceptible d'être pertinent en fonction des critères avec lesquels ils sont associés selon les moments, l'étape de la relation d'emploi, que ce soit avant l'embauche – aux étapes du pré-recrutement, du recrutement et de la recherche d'emploi et de la sélection ou du choix d'un emploi – ou après l'embauche – la socialisation ou l'emploi à long terme. Le facteur temporel n'est qu'un des antécédents de l'appariement dans leur modèle théorique. En effet, y sont compris les différences individuelles (en particulier certains traits de personnalité et les valeurs) et les facteurs environnementaux (la force de la culture, la taille de l'organisation et le niveau de formalisme) qui teintent le choix de l'appariement significatif dans une situation donnée ou encore expliquent quel type jouera le premier rôle et aura le plus d'impact sur les décisions. Par exemple, l'appariement avec l'organisation sera plus important au moment de la socialisation et celui avec la profession plus important à l'étape du pré-recrutement; l'individu pour qui les valeurs sociales sont importantes accordera plus d'importance à l'appariement avec les personnes et le groupe qu'avec l'emploi et la profession. Par ailleurs, plus une organisation croît, moins l'appariement avec l'organisation sera saillant et plus celui avec le groupe le sera. De manière générale, les auteures jugent que l'appariement personne-organisation est celui qui est le plus saillant au moment de la sélection, avec l'appariement-personne-emploi.

Quelques années plus tard, Edwards et Billsberry (2010) ont procédé à une vérification empirique partielle de cette théorie. Ils ont voulu vérifier, pour l'étape de l'emploi à long terme, si les différents types pouvaient être regroupés sous le parapluie de l'appariement personne-environnement pour expliquer les résultats obtenus auprès de 1 875 travailleurs américains en matière de satisfaction au travail, d'engagement et d'intention de quitter leur emploi ou si c'est plutôt chaque type d'appariement distinct qui explique les attitudes. À la suite de l'analyse de leurs données empiriques, les auteurs ont conclu que le modèle de

Jansen et Kristof-Brown (2006) ne tenait pas la route pour leur échantillon à cette étape de la relation d'emploi, dans la mesure où il ne semblait pas y avoir de facteur appariement personne-environnement qui incluait ou combinait tous les autres types. Cela dit, ils ne pouvaient pas plus conclure que l'appariement n'était qu'une évaluation globale : chaque type d'appariement influençait séparément l'un ou l'autre des résultats. « *The current study's data [...] rather than supporting the existence of an overarching multidimensional construct of fit, it shows the single dimensions of fit operating simultaneously and directly on the outcomes of commitment, satisfaction, and intention to leave.* » (p.490). Cette seconde étude s'inscrit alors dans la seconde option de la conception multidimensionnelle citée précédemment.

## 1.2 Les types d'appariement personne-environnement

Passons maintenant en revue les différents types d'appariement avant de présenter les éléments qui les différencient de l'appariement personne-organisation qui est au cœur de notre étude.

### L'appariement personne-emploi

L'appariement personne-emploi (*person-job fit*) est certainement le type d'appariement le plus étudié et ses racines se situent dans le taylorisme. S'inspirant d'Edwards (1991), Kristof (1996) l'a défini comme « *the fit between the abilities of a person and the demands of a job [...] or the desires of a person and the attributes of a job* ». Une autre définition est proposée par Phillips et Gully (2009) : « *fit between the person's abilities and the demands of the job, as well as the fit between a person's desires and motivations and the attributes and rewards of the job* » (p.4). On voit émerger deux types : l'appariement demande-habilités (*demands-abilities*) lorsque les connaissances, habiletés et aptitudes du travailleur sont comparables aux exigences de l'emploi et l'appariement offres-valeurs (*supplies-values*) quand les besoins de l'employé sont satisfaits par le travail à accomplir (Cable et DeRue (2002)).

Furnham (2001) évoque quant à lui deux formes d'appariement personne-emploi. Dans le premier cas, on apparie la personne avec l'environnement (« *fitting the person to the job* ») comme dans les contextes de la sélection et de la formation alors que dans sa deuxième forme, c'est l'environnement qui est ajusté à la personne (« *fitting the job to the person* ») comme dans des démarches d'ergonomie ou d'organisation du travail. Werbel et Gilliland (1999) utilisent l'analogie du casse-tête lorsqu'ils parlent de l'appariement personne-emploi : il faut que les deux portions de l'équation, qui ne sont elles-mêmes que des fractions de l'ensemble, soient parfaitement adaptées l'une à l'autre pour que cela fonctionne.

L'appariement personne-emploi est positivement associé à la satisfaction au travail (0,56), à l'engagement organisationnel (0,47) et à la performance globale (0,20) et négativement relié à l'intention de quitter son emploi (-0,46) et au roulement (-0,08) (Kristof-Brown et coll. (2005)).

Plusieurs personnes se sont intéressées à la différence entre l'appariement personne-emploi et l'appariement personne-organisation. Ce qui distingue ces deux formes d'appariement, c'est que les exigences des emplois varient au sein d'une même organisation et sont différentes de l'environnement organisationnel, malgré un potentiel de recoupement. En ce sens, Cable et Judge (1996) ont trouvé une corrélation modérée entre les deux et ont démontré que les concepts sont reliés mais distincts. De plus, Kristof-Brown (2000) a publié une étude où elle a vérifié que l'appariement personne-emploi et l'appariement personne-organisation sont des concepts différents pour les recruteurs, bien que fortement reliés entre eux. Pour ce faire, dans un premier temps, dans un contexte expérimental, elle a utilisé une grille-répertoire (*repertory grid*) qui a mené les recruteurs à comparer plusieurs combinaisons de candidats (vus sur vidéos et dont le CV a été étudié) pour déterminer celui ou celle qui se mariait le mieux avec l'emploi, puis avec l'organisation et de décrire les caractéristiques des candidats qui les avaient menés à ce choix. L'analyse des résultats permet de démontrer que même si les connaissances, habiletés et aptitudes (ci-après les CHA), les valeurs et la personnalité sont toutes utilisées pour prendre les décisions

d'appariement avec l'emploi autant qu'avec l'organisation, les CHA le sont davantage pour les décisions d'appariement avec l'emploi et les valeurs et les traits de personnalité pour celui avec l'organisation. (La personnalité est utile aux deux, quoique certains disent qu'elle l'est encore davantage pour l'appariement avec la profession.) Puis, dans un second temps, des recruteurs ayant procédé à des entrevues de présélection devaient identifier un candidat qu'ils recommandaient d'embaucher et un qui ne l'était pas. L'analyse des résultats (entre autres par l'analyse factorielle confirmatoire) montre qu'il y a deux facteurs différents (appariement personne-organisation et appariement personne-emploi) qui contribuent à la recommandation d'embaucher plutôt qu'une seule représentation globale du candidat, même si les deux appariements sont fortement corrélés. La taille de l'échantillon limite cependant les possibilités de généralisation des résultats, mais ceux-ci demeurent intéressants. O'Reilly et coll. (1991) ont aussi démontré dans leur étude empirique que l'appariement personne-culture ne remplace pas l'appariement personne-emploi et que ce sont deux mesures distinctes.

#### L'appariement personne-organisation<sup>4</sup>

L'appariement personne-organisation (aussi appelé *person-culture fit* (O'Reilly et coll. (1991); Kristof-Brown (2007b)) est défini comme suit: « *the fit between an individual's values, beliefs, and personality, and the values, norms, and culture of the organisation* » (Phillips et Gully (2009), p.5). C'est donc l'appariement avec l'organisation entière plutôt qu'une seule portion, avec des caractéristiques globales de l'organisation plutôt que propres à un emploi (Kristof-Brown (2000)); c'est le niveau macro de l'appariement personne-environnement selon Werbel et DeMarie (2005). Nous verrons plus loin qu'il en existe plusieurs conceptions et que les dimensions considérées sont très variées. Ce lien est souvent articulé autour de la personnalité du travailleur ou de toutes autres caractéristiques réelles relativement stables et mesurables comme les valeurs. Certaines dimensions individuelles ne sont généralement pas retenues dans les discussions au sujet de l'appariement : les attentes (qui sont changeantes) et les caractéristiques associées à la

---

<sup>4</sup> Cette section est très courte puisque l'appariement personne-organisation fera l'objet d'une présentation très détaillée dans la section suivante.

démographie relationnelle (comme le genre et l'âge) car ce ne sont pas elles qui font le plus de différence à long terme (Harrison, Price et Bell (1998)). Les conséquences généralement associées à ce type d'appariement sont la satisfaction et l'engagement organisationnel entre autres. Nous élaborerons davantage au sujet de l'appariement personne-organisation dans la section suivante.

### L'appariement personne-groupe

L'appariement personne-groupe (*person-group fit*) «*focuses on the interpersonal compatibility between individuals and their work groups*» (Kristof-Brown et coll. (2005), p.286), peu importe la taille de l'équipe ou du groupe. On tente alors d'apparier l'individu avec les buts, le style de travail et les habiletés de ses collègues (Phillips et Gully (2009)) et du superviseur. En fait, on recherche à la fois la similarité des membres et la complémentarité des CHA, la diversité des compétences et la similarité des valeurs pour améliorer l'efficacité dans la réalisation des projets et assurer la pérennité du groupe (Werbel et Gilliland (1999); Werbel et DeMarie (2005)). Werbel et Gilliland (1999) utilisent l'analogie de l'orchestre lorsqu'ils parlent de ce type d'appariement, dans la mesure où comme dans un orchestre, chaque membre du groupe est différent et joue un rôle particulier, mais le succès passe par leur accord.

Ce type d'appariement devient de plus en plus pertinent au fur et à mesure que les équipes de travail deviennent plus populaires et courantes. Ce concept se rapproche des idées et théories de composition d'équipe qui traitent du fait que l'homogénéité des objectifs et des personnalités influence positivement les résultats du groupe, mais s'en distingue parce que l'appariement s'intéresse aux résultats individuels (Kristof-Brown et coll. (2005)). Cela dit, à ce sujet, les auteurs rappellent que l'hétérogénéité au sein d'une équipe peut aussi influencer positivement les résultats, sans compter que les variables démographiques du groupe influencent aussi les extrants.

L'appariement personne-groupe mesuré en termes de congruence des buts est positivement associé à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel mais est négativement relié à l'intention de quitter son emploi (Vancouver et Schmitt (1991)).

Quant à la distinction entre l'appariement personne-groupe et l'appariement personne-organisation, elle se situe dans le fait que certaines portions d'une organisation peuvent avoir des normes, des valeurs différentes de celles retenues au niveau de l'organisation en entier.

### L'appariement personne-profession

L'appariement personne-profession (*person-vocation fit*), le «*broadest level of work environment with which a person may fit*» (Kristof (1996), p.7), est défini comme le «*degree of match between an individual's interests and those of others who generally make up the person's chosen vocation*» (Kristof-Brown (2007a), p.616). Il est surtout relié à l'explication du choix de carrière par un individu, indépendamment de l'employeur et l'organisation où la profession est exercée. Une autre définition proposée par Hansen et Lee (2007) se lit comme suit : «*the relationship between individuals and their vocations or occupations* » (p.621). Les typologies de Super (1953) et Holland (1985) sont réputées pour déterminer ce type d'appariement généralement basé sur les intérêts.

Cela dit, une seconde conception de l'appariement personne-profession existe et le lie à la *theory of work adjustment* de Dawis et Lofquist (Hansen et Lee (2007)). La théorie du *work adjustment* a été décrite par Bretz et Judge (1994) comme celle où «*individuals and environments impose requirements on one another and that "successful" work relations are the result of adjustments intended to create a state of correspondence between individual and environmental characteristics* » (p.32). Par conséquent, la satisfaction résulte du fait que l'environnement comble les besoins de l'individu (Kristof-Brown et coll. (2005)). La correspondance recherchée est celle entre six catégories de valeurs au travail (réussite (*achievement*), confort, statut, altruisme, sécurité et autonomie) et les composantes

de l'environnement de travail; divers instruments existent pour la mesurer dont le *Minnesota Importance Questionnaire* (Gay, Weiss, Hendel, Dawis et Lofquist (1971)).

L'appariement personne-profession est positivement associé à la satisfaction au travail (0,17-0,21), à l'engagement organisationnel et à la stabilité en emploi (0,15) (Assouline et Meir (1987); Verquer et coll. (2003)).

Ce qui distingue l'appariement personne-profession de l'appariement personne-organisation, c'est que le premier vise la congruence des caractéristiques individuelles (en particulier la personnalité et les intérêts) avec une profession s'exerçant dans un environnement général et non pas l'appariement avec un milieu de travail, une organisation en particulier. En effet, la même profession peut être exercée dans différentes organisations qui présentent des valeurs et une culture différentes. Par exemple, on peut aimer travailler comme comptable (c'est l'appariement avec la profession), mais pas comme gestionnaire et préférer les cabinets de petite taille où il est possible d'être en contact avec des clientèles variées plutôt que de travailler dans le secteur public, voire même chez un employeur plutôt qu'un autre (c'est l'appariement avec l'organisation).

#### L'appariement personne-personne

L'appariement personne-personne ou personne-individu prend plusieurs formes : appariement avec le superviseur, un collègue, un mentor ou un intervieweur. La plus fréquente demeure l'appariement avec le superviseur défini comme le « *match between employees' and supervisors' characteristics (values, personality, and behavioral styles)* » (van Vianen, Shen et Chuang (2011)<sup>5</sup>). Dans ce type d'appariement, les caractéristiques du superviseur représentent l'environnement avec lequel le travailleur cherche à s'apparier. Jusqu'à maintenant, l'étude de cette dyade (malgré son importance intuitive) l'a davantage été dans un contexte de relations interpersonnelles que de gestion des ressources humaines. Néanmoins, van Vianen et coll. (2011) l'ont étudié auprès de 360 dyades employé-

---

<sup>5</sup> Le numéro de page n'est pas disponible car seule la publication en ligne est disponible.

superviseur en Chine et ont conclu que l'appariement personne-superviseur se distingue de l'appariement personne-organisation dans la mesure où les travailleurs différencient l'appariement avec leur superviseur et celui avec la culture organisationnelle et qu'ils favorisent tous les deux l'engagement organisationnel. L'appariement personne-superviseur est aussi associé à un accroissement de la satisfaction au travail (Kristof-Brown et coll. (2005)).

D'autres types d'appariement sont répertoriés dans la documentation scientifique : l'appariement de la personne avec les possibilités d'équilibrer travail et vie personnelle, les relations, les conditions de travail, les facteurs externes à l'emploi et l'environnement physique (Edwards et Billsberry (2010)) et même l'industrie. En effet, dans la mesure où des facteurs externes, tant à l'individu qu'à l'organisation, peuvent influencer l'appariement avec l'organisation (comme la réputation de l'industrie) et que ces facteurs n'entrent pas dans l'équation, un nouveau type d'appariement a récemment fait son apparition dans la documentation scientifique : l'appariement personne-industrie (*person-industry fit*). Il est défini comme étant l'appariement entre les valeurs de l'individu et la culture stéréotypée de l'industrie (*industry culture stereotypes*) ou encore les valeurs culturelles que l'individu attribue à ce type d'industrie ou secteur d'activités (De Goede, van Vianen et Klehe (2011)). Ce type d'appariement est particulièrement pertinent pour les travailleurs œuvrant dans des professions présentes dans plusieurs secteurs d'activités, comme la gestion des ressources humaines, le droit, la finance, etc.

En guise de conclusion de cette section, mentionnons que chaque type d'appariement est associé non seulement à des dimensions différentes, c'est-à-dire que les caractéristiques individuelles mesurées et comparées ne sont pas les mêmes, mais aussi à des conséquences ou des résultats différents (Werbel et Gilliland (1999); Kristof-Brown et coll. (2005)). Le tableau 1 ci-dessous résume les associations les plus courantes.

Tableau 1 – Association entre les types d'appariement, les dimensions considérées et les résultats

<b>Type d'appariement</b>	<b>Dimensions individuelles prisées (tirées de Phillips et Gully (2009, 2012) et Werbel et DeMarie (2005))</b>	<b>Résultats/Conséquences (tirés de Kristof-Brown et coll. (2005))</b>
Personne-emploi	Intelligence, habiletés et compétences techniques, connaissances reliées à l'emploi, expérience passée, traits de personnalité reliés à la réalisation des tâches. Compétences fonctionnelles (CHA).	Satisfaction au travail Engagement organisationnel Attraction organisationnelle Intention d'embaucher Performance dans les tâches
Personne-groupe	Habilité à travailler en équipe; expertise, en relation avec celles des autres membres de l'équipe; style de gestion de conflit; préférence pour le travail d'équipe; habiletés de communication; traits de personnalité reliés au travail avec les autres. Compétences liées à l'innovation (style au travail, attitudes).	Satisfaction à l'égard des collègues Performance contextuelle
Personne-organisation	Motivations personnelles et raison d'être de l'organisation, valeurs, buts. Compétences culturelles (valeurs et intérêts).	Engagement organisationnel Attraction organisationnelle Performance contextuelle
Personne-profession	Aptitudes, intérêts, valeurs personnelles, buts à long terme.	

À la lumière de ces différences en matière de conséquences, il devient évident qu'il faut choisir attentivement le type d'appariement selon le résultat ou le critère à prédire (Kristof-Brown et coll. (2005)). Tous les types d'appariement sont importants, mais dans certaines circonstances, l'un des types peut le devenir plus que les autres selon l'objectif ou les résultats visés (Werbel et DeMarie (2005); Werbel et Gilliland (1999); O'Reilly et coll. (1991)). À ce sujet, Werbel et DeMarie (2005) croient que l'appariement personne-environnement est au cœur des efforts d'alignement vertical et horizontal des activités de gestion stratégique des ressources humaines. En effet, selon eux, l'organisation doit aligner le type d'appariement prisé à la stratégie de l'organisation et au type de compétences recherchées puis aligner ses pratiques RH comme le choix des critères de sélection, les stratégies de développement des RH, l'évaluation du rendement et la rémunération aux compétences choisies de manière à accroître l'efficacité et obtenir un avantage compétitif.

Finalement, en ce qui a trait à l'expression de la complémentarité des divers types d'appariement, les opinions sont partagées. Certains auteurs ont trouvé un effet additif (Boon, Den Hartog, Boselie et Paauwe (2011)) pour l'appariement personne-organisation et emploi; van Vianen et coll. (2011) pour l'appariement personne-organisation, groupe et superviseur au sein de la même catégorie – complémentaire ou supplémentaire). D'autres ont plutôt mis en lumière un effet multiplicateur (effet d'interaction entre les appariements des diverses catégories (van Vianen et coll. (2011))). D'autres encore n'ont pas trouvé d'interaction entre les types d'appariement (Vancouver et Schmitt (1991); O'Reilly et coll. (1991)). D'autres ont aussi documenté le fait que certains types d'appariement s'influencent les uns les autres (Vogel et Feldman (2009); Kristof-Brown et coll. (2005)).

### 1.3 L'appariement personne-organisation

Dans cette section, nous explorerons plus précisément le concept d'appariement personne-organisation puisqu'il est celui qui semble pouvoir contribuer le mieux à l'amélioration des décisions de sélection, après que l'appariement avec l'emploi ait été assuré, ce à quoi la plupart des outils de sélection actuellement utilisés contribuent. D'ailleurs, à partir de maintenant, lorsque nous ferons référence à l'appariement sans en préciser le type, il sera toujours question de l'appariement personne-organisation puisqu'il est le point focal de notre recherche. Dans cette section, nous définirons l'appariement personne-organisation et ses origines, expliquerons ses ancrages théoriques, ses diverses facettes et dimensions ainsi que ses contributions, traiterons de ses antécédents et ses conséquences et aborderons la question de sa mesure.

#### 1.3.1 Ce qu'est l'appariement personne-organisation

Nous avons mentionné précédemment que l'appariement personne-environnement s'inscrit dans le courant interactionniste de la psychologie et a été fortement influencé par les travaux de Lewin. L'avènement de l'appariement personne-organisation proprement dit

remonterait au début des années 1970 avec Tom (O'Reilly et coll. (1991)) quoique le terme *person-organization fit* ait été utilisé la première fois par Chatman en 1989 (Kristof-Brown et Jansen (2007)). En 1987, Schneider a présenté le modèle ASA (attraction-sélection-attribution) crucial pour l'étude de l'appariement personne-organisation. Le concept d'appariement connaît une importance marquée depuis le début des années 1990, alors que l'on a commencé à s'intéresser à ses antécédents, ses conséquences, son processus, sa mesure et son utilisation en sélection du personnel, en complémentarité avec l'appariement personne-emploi. Chatman (1989) a présenté un premier modèle théorique de l'appariement personne-organisation et O'Reilly et coll. (1991), développé le *Organizational Culture Profile*, l'un des instruments de mesure de l'appariement les plus populaires. En 1996, Kristof a produit une revue de la documentation fréquemment citée et plusieurs méta-analyses au sujet des conséquences de l'appariement ont été publiées au début des années 2000 (Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006); Hoffman et Woehr (2006)).

L'une des premières définitions de l'appariement personne-organisation acceptées et citées par plus d'un est celle de Chatman (1989) : « *the congruence between the norms and values of organizations and the values of persons* » (p.339). Judge et Ferris (1992) offrent une perception différente en stipulant que c'est « *the degree to which the goals and values of the applicant or employee match those of employees considered successful in the organization* » (p.52). Pour Bowen et coll. (1991), la définition de l'appariement personne-organisation englobe celle de l'appariement personne-emploi de telle sorte qu'il requiert tant l'appariement des CHA avec les exigences de l'emploi que celui de la personnalité (besoins, intérêts et valeurs) avec le climat ou la culture organisationnel.

Dans un article paru en 1992, Judge et Ferris ont présenté quatre possibilités de ce que peut être l'appariement et bien qu'elles n'aient pas été reprises (à notre connaissance), il nous semble intéressant de les mentionner pour saisir l'ampleur de l'évolution du concept. Tout d'abord, les auteurs parlent de l'appariement comme d'un phénomène informel et subjectif (en raison de sa nature) que l'on évalue par les entrevues de sélection. Ils le comparent à

une perception de similitude entre le candidat et l'intervieweur et utilisent même le terme *liking* (difficile à traduire précisément mais proche de sympathie, affection ou penchant) pour en expliquer l'action. Toujours est-il que selon eux, l'appariement peut constituer un mécanisme de contrôle (émanant des travailleurs même par l'intermédiaire de leurs valeurs, objectifs, croyances et normes internes). Il peut être un mécanisme d'assurance de l'homogénéité au sein de l'organisation. Il peut agir comme un mécanisme pour mettre en valeur l'image organisationnelle (en embauchant des employés similaires à elle qui en sont autant d'ambassadeurs). Finalement, le dernier type d'appariement, celui avec les critères reliés à l'emploi que nous pouvons assimiler à l'appariement personne-emploi.

Constatant que le concept avait pris de l'ampleur avec plusieurs sens, dimensions et opérationnalisations au fil des ans, Kristof (1996) a tenté de le clarifier. Elle propose que l'appariement personne-organisation soit la « *compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both* » (p.4-5). En dépit de cette conception très large et maintes fois reprise, d'autres définitions émanent régulièrement. L'une d'elles, peut-être plus restrictive, celle de Stebbins (2008) propose que ce soit : « *the alignment of an employee's deeply held values with the behavior-constraining values of the organization (not necessarily the espoused values)*. » (p.4). Celle-ci ouvre la porte à la critique selon laquelle les valeurs annoncées ne sont pas nécessairement celles vécues. Nous y reviendrons à la section 2.4.5. Enfin, une dernière définition élargit une fois de plus le concept, en ce qui a trait aux dimensions considérées. Pour Hinkle et Choi (2009), s'inspirant de Cable et Judge (1996), c'est la « *congruence between the values and interests of the employee and characteristics of the organization provided in the form of preferred culture, structure, and support* » (p.324).

Comme nous sommes en mesure de le constater, la définition a évolué au fil des ans, tellement que les auteurs parlent de cacophonie et d'absence de consensus. De plus en plus de recherches parlent de congruence, d'appariement (*fit*), de valeurs partagées, d'accord (*agreement*), de similarité, de proximité ou même de correspondance indifféremment

(Kristof-Brown (2007b); Furnham (2001); Westerman (2001); Tinsley (2000); van Vuuren, Veldkamp, de Jong et Seydel (2007)). Pourtant, l'appariement personne-organisation dépasse la seule idée de la congruence, puisque la complémentarité en est aussi une dimension. Au même moment, d'autres auteurs distinguent les deux concepts dans la mesure où la congruence (laquelle peut être définie comme «*function of the gap between a person and his/her environment*» (Gati (1989) p.181-182)) précède l'appariement pour nombre d'entre eux (Cable et Judge (1996, 1997)); Adkins, Russel et Werbel (1994)) comme en témoigne la citation suivante : « *Conceptually, values congruence and subjective P-O fit perceptions are related but distinct constructs* » (Cable et Judge (1997), p.547). À ce sujet, Kristof-Brown et Guay (2011) proposent trois niveaux d'appariement sur le continuum de l'appariement : la correspondance exacte qui implique la commensurabilité et la congruence parfaite, la compatibilité commensurable qui n'est pas aussi stricte en matière de congruence et la compatibilité générale pour laquelle la commensurabilité n'est pas indispensable.

En résumé, l'appariement personne-organisation possède une grande variété de définitions, mais aussi de sens et conceptualisation. Il est opérationnalisé de plusieurs manières, est mesuré de diverses façons, mais la plupart des auteurs en reconnaissent sa nature multidimensionnelle de même que son caractère dynamique puisque les deux portions de l'équation évoluent sans cesse (Tinsley (2000); Chatman (1989); Westerman et Cyr (2004)).

### 1.3.2 Les ancrages théoriques de l'appariement

Il n'est pas nécessairement aisé de parler d'ancrages théoriques puisque diverses théories de l'appariement existent, mais celles-ci sont rarement intégrées et aucune ne rallie tout le monde. En fait, la plupart des études sur l'appariement personne-organisation s'intéressent à ses effets plus qu'à son fonctionnement et son processus. Edwards (2008) a tout de même présenté et posé un regard critique sur les théories d'une quinzaine d'auteurs, organisées selon qu'elles expliquent le lien entre l'appariement et divers résultats : la satisfaction, le

stress, la sélection, le choix de carrière ou la culture organisationnelle. Dans cette section, nous présentons les théories les plus fréquemment associées à l'appariement personne-organisation.

De façon générale, l'appariement personne-organisation repose sur le fait que les individus préfèrent l'homogénéité dans les organisations et que la similarité entraîne des résultats positifs et la différence, des résultats négatifs (c'est le paradigme similarité-attraction de Byrne). Plusieurs théories sont évoquées pour expliquer l'appariement mais certaines reviennent très fréquemment dans la documentation scientifique; ce sont le modèle *ASA* (*Attraction-Selection-Attrition*) de Schneider (1987) et la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986). Nous allons les expliquer successivement.

### Modèle ASA

Le modèle *ASA* (*Attraction-Selection-Attrition Framework*) a été présenté en 1987 par Benjamin Schneider puis cité par la majorité des auteurs s'intéressant à l'appariement personne-organisation. Ce modèle s'appuie sur la psychologie interactionnelle et stipule que ce sont les personnes dans une organisation, davantage que l'environnement ou sa technologie et sa structure, qui façonnent l'organisation et dès lors, que ce sont ces personnes, et non l'organisation, qui influencent les comportements. « *Attraction to an organization, selection by it, and attrition from it yield particular kind of persons in an organization. These people determine organizational behaviour.* » (Schneider (1987b), p.441)

Ainsi, le fait de partager des buts communs attire des individus à se regrouper. L'homogénéité du groupe s'accroît à travers la sélection de personnes qui ressemblent à celles qui font déjà partie de l'organisation et qui partagent les mêmes intérêts. Dernière étape du modèle, les gens qui sont différents sont portés à quitter l'organisation, laissant alors derrière eux une organisation encore plus homogène. Ainsi, l'homogénéité encouragera le départ de ceux qui sont différents (entre autres par des mécanismes d'exclusion sociale) (Riordan, Schaffer et Stewart (2005)). Au fil du temps, le groupe

devient de plus en plus homogène : «*people and organizations become more similar to each other over time*» (Chatman (1989), p. 338).

S'inspirant de la psychologie vocationnelle, Schneider propose que les personnes qui sont attirées par une organisation se ressemblent, partagent des valeurs, des intérêts ou des traits de personnalité. Comme l'attrition est l'opposée de l'attraction, il n'est pas surprenant que les gens qui quittent les organisations soient ceux qui aient fait une erreur en entrant dans l'organisation et qui réalisent qu'ils n'y sont pas à leur place.<sup>6</sup> Dès lors, les gens qui restent sont de plus en plus similaires et rendent l'organisation de plus en plus homogène. Les buts de l'organisation en sont le cœur; la structure et les processus en découlent. Les buts sont déterminés par les personnes fondatrices, puis modifiés par les personnes en place dans l'organisation. Selon le modèle, ce sont ces buts, structure et processus qui attirent les candidats à se joindre à l'organisation. Comme ceux-ci sont généralement bien définis, les besoins en matière de personnel sont aussi bien définis et par conséquent, limitent la variété des candidats attirés. Le modèle ASA est donc marqué à chaque étape par une limite, une restriction (*restriction of range*) du type de personnes qui sont attirées par une organisation, y sont sélectionnées et y resteront.

### Théorie de l'identité sociale

Cette théorie est citée par Westerman (2001) et Morin et coll. (2011) comme essentielle pour comprendre l'appariement personne-organisation.

Cette théorie attribuée à Tajfel et Turner (Thomas et Chrobot-Mason (2005); Bourhis et Gagnon (1994)) stipule que l'individu définit son identité par son appartenance à des catégories sociales ou des groupes : « [...] *this involves defining oneself and being defined by others as a member of some type of group* » (Riordan et coll. (2005)). Il se définit par rapport à certains critères comme des caractéristiques démographiques, des valeurs, des

---

<sup>6</sup> Évidemment, la différence avec les membres de l'organisation n'est pas le seul facteur qui peut contribuer au roulement volontaire.

traits de personnalité, des attitudes ou l'appartenance à une organisation, puis détermine son appartenance à des groupes ou catégories dans la mesure où il partage les caractéristiques de leurs membres (Riordan et coll. (2005); Ashforth et Mael (1989)). L'individu s'identifie à une ou plusieurs catégories (*ingroups*), à des niveaux variables selon la situation. Cette appartenance influence ses attitudes et ses comportements, mais aussi son estime de soi qu'il cherche à maximiser. Cette quête d'estime de soi est d'ailleurs au cœur de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner (1986)). L'identification à l'organisation peut dès lors contribuer à expliquer l'homogénéité au sein des organisations : « *If an organization is perceived as a positive influence on an individual's self-identity, the specific self-categorization is reinforced and enhanced, leading to a preference for homogeneous groups or individuals similar to the self.* » (Westerman (2001), p. 11).

Par le biais du processus de catégorisation sociale, l'individu détermine aussi l'appartenance des personnes qui l'entourent à des catégories pour réduire son niveau d'incertitude et protéger son estime de soi. Les personnes qui sont dans les mêmes catégories que lui seront perçues plus favorablement et de façon moins menaçante que celles qui n'y sont pas (*outgroups*). Par ailleurs, l'individu s'efforcera de mettre en lumière et d'accentuer les différences avec les membres qui ne sont pas dans les mêmes catégories que lui. Il les jugera avec méfiance, moins honnêtement et cherchera moins à collaborer avec eux, tout en se considérant supérieur à eux (Thomas et Chrobot-Mason (2005)). Ceci contribue aussi à la valorisation de l'homogénéité.

De plus, un autre pan de la théorie a trait au retrait de l'individu des groupes qui ne le satisfont pas : « *When social identity is unsatisfactory, individuals will strive either to leave their existing group and join some more positively distinct group and/or to make the existing group more positively distinct* » (Tajfel et Turner (1986), p.16). Lorsque le retrait complet du groupe n'est pas possible, l'individu peut simplement s'en détacher affectivement (Westerman (2001)).

Ainsi, la relation entre un individu et une organisation dépend des catégories de cet individu; en effet, les organisations constituent des formes de catégories auxquelles l'individu peut ou non s'associer. S'il perçoit que l'organisation s'inscrit dans la même lignée que ses propres catégories, il voudra s'y associer, s'y engager et y rester. À l'opposé, s'il ne se reconnaît pas dans l'organisation, il sera porté à la quitter (en dépit du fait que ces décisions soient influencées par de nombreux autres facteurs).

### 1.3.3 Les diverses conceptions de l'appariement

L'appariement personne-organisation est conceptualisé de plusieurs manières. Nous présenterons ici les conceptions les plus usuelles.

Règle générale, on dit que l'appariement personne-organisation (comme tous les types d'appariement) peut être de deux types : supplémentaire ou complémentaire (Muchinsky et Monahan (1987)). L'appariement supplémentaire survient quand les caractéristiques individuelles (valeurs, personnalité, buts et attitudes) sont similaires à celles des membres de l'organisation ou de l'organisation elle-même (culture, climat, valeurs, buts, normes), lorsque l'individu « *supplements, embellishes, or possess characteristics which are similar to other individuals in this environment* » (Muchinsky et Monahan (1987), p.269). Certains auteurs l'ont associé à la théorie de l'accomplissement (*need fulfillment*) de David McClelland (1962) étant donné que la similarité au sein d'une organisation fait en sorte que l'individu voit ses points de vue validés par les autres qui les partagent. Dans cette perspective, l'environnement est défini principalement par les personnes qui le composent et Muchinsky et Monahan indiquent que ce sont principalement les travailleurs qui bénéficient de l'appariement, lequel est relié positivement à la satisfaction, à l'ancienneté et dans une moindre mesure, au rendement.

Pour sa part, l'appariement complémentaire est celui où les caractéristiques individuelles complètent celles des membres de l'organisation. Deux types d'appariement

complémentaire sont régulièrement proposés : besoins-offres (*needs-supplies*) et demandes-habiletés (*demands-abilities*). (Vogel et Feldman (2009), Morin et coll. (2011) et d'autres associent néanmoins ces deux approches à l'appariement personne-emploi seulement, peut-être parce que Muchinsky et Monahan (1987) associaient les activités de sélection du personnel principalement à l'appariement complémentaire.) L'approche besoins-offres est celle où l'organisation satisfait les besoins, préférences, etc. de l'individu en matière de ressources financières, physiques et psychologiques, d'occasions reliées au travail et aux relations. Elle est aussi liée à la théorie de la satisfaction des besoins, de sorte que les besoins comblés se traduisent en attitudes positives de la part des travailleurs. En ce sens, Westerman (2001) propose que ce type d'appariement soit davantage centré sur les employés qui vérifient si l'environnement répond à leurs besoins. Pour sa part, l'approche demande-habiletés est celle où l'individu détient les habiletés requises par l'organisation (temps, effort, expérience, engagement, CHA exigées par les tâches et les relations). Dès lors, ce type d'appariement est davantage centré sur les besoins des employeurs (Westerman (2001)) même si, ce faisant, les employés peuvent aussi y trouver leur compte. Muchinsky et Monahan (1987) proposaient d'ailleurs que dans cette perspective, l'environnement soit défini sans égard aux personnes qui le composent, mais plutôt en termes de demandes et d'exigences et que les conséquences se situent surtout au niveau organisationnel : les bonnes décisions de sélection sont associées à l'accroissement de la productivité, l'amélioration de l'efficacité des travailleurs et la réduction du roulement.

Malgré les distinctions entre les deux conceptions (qui ont souvent été appliquées plus largement que ne le proposaient Muchinsky et Monahan (Ostroff et Schulte (2007))), nombreux sont les auteurs (dont Westerman (2001); Kristof-Brown (2007); Cable et Edwards (2004)) qui reconnaissent que les deux sont essentielles pour comprendre l'appariement, qu'elles ne s'opposent pas, mais se complètent et constituent même différentes perspectives d'un même phénomène dans la mesure où elles contribuent indépendamment aux conséquences et ne sont pas associées aux mêmes conséquences. Règle générale, la complémentarité est surtout prisée pour l'appariement personne-emploi

alors que la supplémentarité est recherchée pour les autres types d'appariement (Westerman (2001)).

Pour sa part, Morley (2007) parle de quatre conceptions (appariement supplémentaire basé sur la congruence, appariement complémentaire basé sur la satisfaction des besoins, appariement besoins-offres et appariement demandes-habilités), mais ce sont les mêmes que celles présentées précédemment. Ce n'est que la présentation qui change.

#### 1.3.4 Les dimensions de l'appariement personne-organisation

L'appariement personne-organisation repose sur l'analyse et la comparaison des caractéristiques d'un individu et de celles d'une organisation. Plusieurs paires de caractéristiques ont été étudiées. Dans cette section, nous passerons en revue les dimensions individuelles puis les dimensions organisationnelles les plus utilisées pour mesurer l'appariement personne-organisation.

Malheureusement, «*no universal taxonomy (of personality, values, needs, goals, etc.) can be identified as the most relevant source for operationalising the component of the P-O fit index*» (van Vianen (2001), p.2). Certaines études ont cependant démontré la supériorité des valeurs pour expliquer l'appariement personne-organisation et en prédire les résultats, en les comparant avec d'autres dimensions dont la personnalité (Kristof et coll. (2005); Morley (2007); Chatman (1989); Westerman et Cyr (2004); Westerman (2001); Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown et Jansen (2007); Kristof-Brown (2007a)). «*Value congruence has become "widely accepted as the defining operationalization of P-O fit"*» (Kristof-Brown et coll. (2005), p. 285.). Cela dit, les différentes dimensions semblent distinctes les unes des autres et, lorsqu'elles se conjuguent, elles offrent des résultats plus ou moins pertinents selon les critères à prédire. Westerman (2001) suggère alors, comme c'était le cas pour l'appariement personne-environnement, d'opter pour une approche contingente

selon laquelle certaines dimensions sont de meilleurs prédicteurs pour certains résultats dans certaines situations.

### Dimensions individuelles

Les dimensions individuelles les plus usuelles sont les valeurs, la personnalité et les objectifs; nous allons les expliquer successivement.

Les valeurs : Les valeurs feront l'objet d'un chapitre entier, mais nous en faisons un survol dès maintenant. En effet, la plupart des études sur l'appariement personne-organisation utilisent les valeurs et ce sont souvent elles qui présentent les résultats les plus probants (Westerman (2001) entre autres). Cependant, il n'en demeure pas moins que la congruence des valeurs n'est vraisemblablement qu'une des facettes de l'appariement personne-organisation (Westerman (2001)). Plusieurs définitions ont été fournies pour les valeurs et il n'est pas toujours évident de déterminer si les auteurs parlent de valeurs individuelles ou de valeurs organisationnelles lorsqu'il s'agit de déterminer l'appariement. Cependant, tous s'entendent pour dire que les valeurs sont au cœur de l'identité et que ce sont des croyances fondamentales, généralement stables dans le temps qui guident les comportements et en fixent les normes. Elles constituent un aspect fondamental et durable tant des organisations que des individus (Rokeach (1973); Chatman (1989); Westerman (2001)). En matière de valeurs organisationnelles, la question se pose quant à savoir si elles sont la somme ou l'agrégation des valeurs individuelles ou si elles sont déterminées par l'entité. Dans les deux cas cependant, elles dictent les comportements et sont caractérisées par leur niveau d'adhésion (ou de consensus) et leur degré d'imbrication dans les structures (l'intensité). Enfin, une autre caractéristique clé des valeurs dans le contexte de l'appariement, c'est que bon nombre d'auteurs jugent que la hiérarchisation des valeurs est davantage porteuse de sens et distingue plus finement les individus que leur score d'importance (en niveau absolu).

La personnalité : La personnalité, c'est l'ensemble des « caractéristiques de la personne auxquelles renvoie sa manière habituelle de sentir, de penser et de se comporter » (Pervin et

28

John (2005), p.5). Les premières études sur l'appariement personne-organisation reposaient en majorité sur la personnalité quand il s'agissait de mesurer les caractéristiques individuelles (O'Reilly et coll. (1991)), mais ce n'est pourtant plus la dimension la plus utilisée. Selon certains auteurs (Kristof-Brown et coll. (2005)), l'appariement personne-organisation basé sur la mesure de la personnalité devrait influencer autant, sinon plus, les attitudes et comportements que l'appariement basé sur les valeurs car la personnalité est plus stable que les valeurs. Les résultats empiriques ne semblent cependant pas aller dans cette direction. Dans l'évaluation de l'appariement personne-organisation, la personnalité est souvent opposée à des mesures organisationnelles du climat (lequel est dès lors considéré comme la personnalité de l'organisation), de la culture, de l'image ou de la mission stratégique organisationnels. Dans certains cas, la personnalité de l'individu est comparée avec la personnalité du prototype de l'employé idéal dans une organisation précise (Westerman et Cyr (2004)). Cela dit, même si la personnalité n'est pas mesurée comme telle, Westerman et Cyr (2004) proposent qu'elle influence toujours l'appariement, à travers le modèle ASA.

Les objectifs (ou buts) : L'utilisation de la dimension « objectifs » (*goals*) repose sur le modèle attraction-sélection-attribution (ASA) de Schneider (1987) expliqué précédemment. Vancouver et Schmitt (1991) ont mesuré la congruence à l'égard des buts organisationnels (*organizational goals*) lesquels ne sont pas opérationnels donc pas mesurables mais plutôt définis comme des priorités. Pour l'individu, on a mesuré ses buts pour l'organisation (*individual's goal for the organization*) alors que pour l'organisation, les auteurs ont considéré la moyenne de tous les employés de l'organisation plutôt que seulement les buts de la haute direction.

D'autres dimensions sont parfois utilisées pour caractériser l'individu dans l'équation d'appariement. Ce sont les besoins de l'employé (mis en relation avec le système de renforcement/récompense organisationnel ou autre structure organisationnelle en matière d'éthique par exemple), les attitudes (comme la satisfaction des attentes), les styles cognitifs, l'éthique et les CHA (mis en relation avec les exigences de l'emploi). (Cette

dernière dimension est cependant plus souvent utilisée dans l'évaluation de l'appariement personne-emploi ou dans le cas de mesures multiples) (Bretz et Judge (1994); Kristof (1996); Verquer et coll. (2003)).) Judge et Ferris (1992) ont même parlé d'appariement selon les apparences!

### Dimensions organisationnelles

Les dimensions organisationnelles comprennent la culture organisationnelle, les valeurs, les normes, les buts, le climat, la structure organisationnelle, l'image ou la mission stratégique organisationnelle, le système organisationnel de renforcement/récompense ou autre structure organisationnelle en matière d'éthique, les exigences de l'emploi, les caractéristiques des emplois, des professions et des organisations (Morley (2007); Chatman (1989); Kristof (1996); Westerman et Cyr (2004)). Malgré cette longue liste, force est de constater qu'il y a moins d'accent et de recherche sur la mesure de la composante organisation (Schneider (2001)). Dès 1987, Muchinsky et Monahan constataient que les mesures de l'environnement étaient moins précises que celles de l'individu. Plus récemment, Furnham (2001) constatait qu'on n'approfondit pas toujours suffisamment les diverses variables de l'organisation dans la mesure de l'appariement alors que les variables individuelles sont analysées sous toutes les coutures. Cela dénote selon lui la difficulté de mesurer l'organisation.

Une autre difficulté propre aux dimensions organisationnelles est de déterminer si l'on doit mesurer les caractéristiques de l'organisation proprement dite (sa mission, ses valeurs) ou les attributs des membres qui la composent (lesquels sont agrégés pour obtenir une mesure organisationnelle) (Ostroff et Schulte (2007)). En effet, Schneider (1987a) présentait comme conséquence du modèle ASA le fait que l'environnement est fonction des personnes qui le composent et, dès lors, que sa mesure devrait passer par celle des personnes qui le composent. Tous les auteurs ne partagent cependant pas cette position. Il est néanmoins clair que les deux mesures mènent à des conceptualisations différentes. Ostroff et Schulte (2007) les distinguent tel que les premières mènent à l'appariement

personne-situation alors que les secondes mènent à l'appariement personne-personne. Nous reviendrons à cet enjeu dans la section sur la définition des valeurs organisationnelles.

### 1.3.5 Les antécédents de l'appariement personne-organisation

Après avoir clarifié le concept d'appariement personne-organisation, il est important de tenter d'en comprendre les antécédents, les facteurs qui y contribuent ou qui l'influencent. Certains modèles théoriques de l'appariement comprenant ses antécédents ont été développés (Chatman (1989)), mais peu d'études se sont intéressées à la question spécifiquement. Les antécédents peuvent être divisés en trois groupes : les facteurs personnels, les pratiques de recrutement et de sélection (avant l'embauche) et les pratiques de socialisation (après l'embauche). Nous les présentons brièvement.

Tout d'abord, il semble que des différences individuelles puissent jouer un rôle dans l'appariement. Kristof (1996) mentionne que les traits de *conscientiousness* et *self-awareness* mènent les individus qui les possèdent à accorder plus d'importance à l'appariement. De plus, elle relate que, dans le cadre d'études expérimentales, des chercheurs ont réalisé que la personnalité influence les préférences pour la recherche d'emploi et la décision en matière d'organisation (en fonction du système de rémunération par exemple) (Cable et Judge (1994)). D'autres ont cependant montré que c'est plutôt l'appariement personne-organisation perçu qui influence la décision (limitant de ce fait le rôle de la personnalité) et que l'estime de soi agit comme modérateur. Par ailleurs, dans son étude sur l'appariement personne-organisation, Garavan (2007) n'a relevé aucun pouvoir explicatif de la personnalité (mesuré avec 16PF de Cattell). Pour leur part, Adkins et coll. (1994) ont constaté une influence significative de la congruence des valeurs des candidats avec une série de valeurs socialement désirables reliées à la réussite (*applicant-" universal" value congruence*), qu'ils considèrent une caractéristique individuelle, lorsque venait le temps pour les recruteurs d'évaluer l'appariement personne-organisation. Récemment, De Goede et coll. (2011) ont montré l'influence sur l'appariement de l'expérience passée des individus et de leur perception de la culture typique de l'industrie, du secteur d'activités

dans laquelle l'organisation se trouve, par le biais de l'appariement personne-industrie. L'ancienneté semble aussi être reliée positivement au niveau d'appariement. Cable et Judge (1997) proposent que la profession pourrait pour sa part peut-être influencer l'ampleur de l'impact de l'appariement sur les décisions de dotation. Finalement, les résultats scolaires (*GPA*) et l'expérience de travail n'ont pas d'influence sur l'appariement perçu (Chen, Lee et Yeh (2008)).

Les pratiques de recrutement et les stratégies de recherche d'emploi influencent vraisemblablement l'appariement personne-organisation mais elles n'ont pas été le sujet de nombreuses recherches (Kristof (1996)). Cela dit, il semble que la présentation réaliste de l'emploi (*realistic job previews*) ainsi que l'affichage clair des valeurs y contribuent (Caldwell, Chatman et O'Reilly (1990)). Chatman (1989) fait aussi état de pratiques de sélection qui tentent de maximiser l'appariement afin de choisir les bons candidats. Quant à savoir quels éléments influencent l'évaluation de l'appariement, voire attirent les candidats, Rynes, Bretz et Gerhart (1991) cités par Kristof (1996) nomment la réputation générale de l'organisation, l'attitude à l'égard du produit et de l'industrie, le statut de la direction ou du département dans l'organisation, les possibilités de perfectionnement et de promotion, ainsi que l'emplacement géographique. Kristof-Brown (2007b) ajoute à cette liste l'information au sujet des systèmes de rémunération et de récompenses, l'interaction avec les personnes déjà à l'emploi de l'organisation et le matériel de recrutement. Concrètement, De Goede et coll. (2011) ont montré que le site Internet de l'organisation peut mitiger l'influence des stéréotypes au sujet du secteur d'activités et dès lors, favoriser une meilleure évaluation de l'appariement par les chercheurs d'emploi. Garavan (2007) propose que l'utilisation d'un centre d'évaluation puisse contribuer à hausser l'appariement personne-organisation.

De la perspective du candidat, Chen et coll. (2008) ont vérifié si l'insinuation (*ingratiation*), type de comportements stratégiques déployés par les candidats destinés à influencer autrui au sujet du niveau d'attrait de leurs qualités personnelles, était l'un des antécédents de l'appariement personne-organisation, ce qui n'est pas le cas. Néanmoins, l'insinuation influence la perception de similarité de l'intervieweur qui elle a un effet sur

l'appariement perçu, ce qui signifie qu'elle a une influence indirecte sur l'appariement. Finalement, le fait d'accorder de l'importance à l'appariement pendant la recherche d'emploi se traduit par un accroissement de l'appariement après l'entrée dans l'organisation (Cable et Judge (1996)).

La socialisation est un antécédent très fréquemment mentionné. Elle est définie comme un « *process by which an individual comes to understand the values, abilities, expected behaviors, and social knowledge that are essential for assuming and organizational role and for participating as an organizational member* » (Chatman (1991), p.462). La socialisation permet aux travailleurs d'apprendre les normes et valeurs de l'organisation puis les comprendre et éventuellement les adopter et les partager. Les pratiques de socialisation comme le mentorat, le fait que les gestionnaires agissent comme des modèles, la participation à des activités sociales organisées par l'organisation et la formation sont souvent associées à l'appariement personne-organisation, voire à son accroissement, mais nous ne détenons que très peu d'information sur la manière dont elles l'influencent. Ainsi, Chatman (1991) a trouvé une relation positive pour le mentorat, les activités sociales et le temps passé avec des membres de l'organisation avant d'être embauché mais un impact sur l'appariement non significatif de la formation ou de la perception de la recrue de l'accent mis sur les valeurs et le cheminement de carrière. Dans le même ordre d'idée, McDonald et Gandz (1992) nomment trois approches utilisées pendant la socialisation pour accroître la congruence des valeurs : la formation, le système de récompenses et les programmes de communication interne. Finalement, Boon et coll. (2011) ont montré que l'ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines dites « *high performance* » influence l'évaluation subjective de l'appariement personne-organisation des employés ainsi que leur appariement personne-emploi.

### 1.3.6 Les conséquences ou les effets de l'appariement personne-organisation

Si certains auteurs se sont intéressés aux antécédents de l'appariement personne-organisation, la plupart ont tenté de comprendre ses conséquences (Kristof (1996)) dans la

mesure où les comportements et les attitudes sont la résultante non seulement des différences individuelles et des caractéristiques de l'environnement, mais aussi de l'interaction entre la personne et son environnement (Morley (2007); Taris et Feij (2001)).

Les retombées de l'appariement personne-environnement et de l'appariement personne-organisation sont nombreuses et la plupart des conséquences rapportées par les divers auteurs sont positives. Avant d'entrer dans les détails et d'explorer les relations statistiques avec les conséquences les plus étudiées, nous avons jugé opportun de présenter en rafale les retombées de l'appariement. Ainsi, pour une organisation, l'appariement personne-organisation semble aller de pair avec une plus grande mobilité interne des employés, ce qui confère à l'organisation une plus grande flexibilité. Il contribue à retenir le personnel en poste (avantage non négligeable en période de pénurie annoncée de travailleurs compétents) (Kristof (1996); Schneider (2001); Bretz et Judge (1994)), accroît l'engagement des travailleurs alors prêts à relever des défis (Kristof (1996)), favorise l'avènement de comportements de citoyenneté organisationnelle (Chatman (1989); Morley (2007)), améliore la ponctualité (Adkins et coll. (1994)) et réduit les retards et l'absentéisme (Schneider (2001); Tinsley (2000); Ryan et Schmit (1996); Kennedy (2005)). Il peut aussi aider à prédire le roulement et la performance contextuelle, deux éléments importants dans le marché du travail actuel (Kristof-Brown et coll. (2005); Schneider (2001); Morley (2007)). Il est aussi associé à la productivité organisationnelle (Hultman (2005)). L'appariement facilite la communication et l'entente sur les objectifs (Stebbins (2008); Boon et coll. (2011)), est associé à l'harmonie et la coopération accrues (Schneider (2001)). La congruence des valeurs diminue l'ambiguïté et mène les individus à percevoir et comprendre les stimuli externes de la même façon, ce qui facilite la communication et la coordination et augmente la confiance (Meglino et Ravlin (1998); Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown et Guay (2011)).

La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles et l'appariement personne-organisation accroissent généralement le moral (Hultman (2005); Schneider (2001)) et ont un impact positif sur les attitudes comme la satisfaction et l'engagement

organisationnel (Kristof (1996); van Vianen (2001); Cable et Judge (1996); Morley (2007); Verquer et coll. (2003)). L'appariement personne-organisation a aussi un impact positif sur la santé physique, émotionnelle et mentale des travailleurs, le mieux-être, la motivation, la réduction du stress, de l'anxiété et des épuisements professionnels (van Vianen (2001); Stebbins (2008); Tinsley (2000)); Furnham (2001); Schneider (2001); Morley (2007); Verquer et coll. (2003)). Plusieurs de ces avantages pour l'organisation constituent autant d'avantages pour les travailleurs : satisfaction, santé, climat favorable, réduction du stress, mieux-être, etc.

À l'inverse, l'absence d'appariement engendre tension, anxiété, différends, érosion de la communication et de la collaboration, et, à la longue, la fin de la relation d'emploi (Stebbins (2008)) ainsi que du sabotage et de la dissidence (Chatman (1989)). D'autres conséquences possibles sont le changement des valeurs individuelles, la transformation des valeurs organisationnelles ou le départ de l'employé (Chatman (1989)).

Kristof-Brown et coll. (2005) distinguent les conséquences pré-emploi (attraction des candidats à l'égard des organisations, acceptation des offres d'emploi, intention d'embaucher et offre d'emploi) des conséquences suivant l'entrée en emploi (attitudes, rendement et roulement) lesquelles sont les plus étudiées. Cela dit, les résultats des études ne sont pas toujours concluants et en tirer des conclusions peut s'avérer périlleux (Verquer et coll. 2003) : nous le ferons avec précaution.<sup>7</sup>

Dans un premier temps, nous allons explorer les conséquences pré-emploi, puis nous nous pencherons sur les conséquences attitudinales et comportementales de l'appariement qui

---

<sup>7</sup> En ce sens, rappelons qu'il est risqué d'établir la causalité des conséquences de l'appariement sans étude longitudinale (Vancouver et Schmitt (1991); Westerman et Cyr (2004)). L'utilisation du mot « conséquence » pourrait alors être jugé abusif; nous l'utilisons dans le sens de relation significative (dont la causalité s'appuie sur la logique et la documentation scientifique).

ont fait l'objet d'études empiriques. Les résultats des quatre méta-analyses recensées sont résumés au tableau 2.

Tableau 2 – Relations entre l'appariement et ses conséquences établies grâce à des méta-analyses

	Kristof-Brown et coll. (2005) <sup>1</sup>	Verquer et coll. (2003) <sup>2</sup>	Hoffman et Woehr (2006) <sup>3</sup>	Arthur et coll. (2006) <sup>4</sup>
Satisfaction	0,44 (65-42922) 0,51	0,28 (18-17986) 0,35 (10-1657)		0,36 (46-38099)
Engagement organisationnel	0,51 (44-36093) 0,68	0,31 (15-18776) 0,34 (8-1356)		0,30 (30-3529)1
Intention de quitter	-0,35 (43-34276) -0,46	-0,21 (15-17513) -0,48 (9-2232)		0,25 (33-34938)
Rendement global	0,07 (22-5827) s/o			0,15 (36-5377) 0,14 (15-2098)
Rendement axé sur les tâches	0,13 (17-2860) s/o		0,26 (nd-8836) 0,26 (nd-7179)	0,10 (12-2195) s/o
Rendement contextuel ou CCO <sup>5</sup>	0,27 (13-2122) s/o		0,21 (nd-2664) 0,25 (nd-1258)	0,22 (9-1426) s/o
Roulement	-0,14 (10-2157) s/o		0,26 (nd-3152) 0,26 (nd-2194)	0,24 (8-2476) 0,38 (5-942)

Notes : Les résultats sur la première ligne de chaque cellule sont pour l'appariement personne-organisation, toutes dimensions confondues et ceux sur la deuxième sont pour l'appariement personne-organisation mesuré par la congruence des valeurs. De plus, le premier chiffre entre parenthèses représente le nombre d'études utilisées pour obtenir ce score et le second, la taille de l'échantillon total.

<sup>1</sup> Méta-analyse avec 172 études et 836 éléments, mesures distinctes des quatre types d'appariement, correction des données pour les erreurs d'échantillonnage et les erreurs de mesure tant du prédicteur que des critères. <sup>2</sup> Méta-analyse sur l'appariement personne-organisation seulement basée sur 21 études avec trois critères attitudeux et quatre modérateurs. Données corrigées pour les erreurs d'échantillonnage et les erreurs de mesure des critères. <sup>3</sup> Méta-analyse sur l'appariement personne-organisation seulement basée sur 24 études (échantillon total de 14 652 personnes) avec critères comportementaux. Données corrigées pour les erreurs d'échantillonnage et les erreurs de mesure des critères. <sup>4</sup> Méta-analyse de 46 études présentant 153 coefficients de corrélation avec correction des erreurs d'échantillonnage et de mesure.

<sup>5</sup> CCO : comportements de citoyenneté organisationnelle

### 1.3.6.1 Les conséquences pré-emploi

Une des conséquences de l'appariement personne-organisation ayant fait l'objet de recherche a trait aux décisions de sélection. Ainsi, de la perspective de l'employeur, l'appariement personne-organisation perçu influence le niveau d'attraction de l'organisation (Dineen, Ash et Noe (2002)), la recommandation d'embauche des membres du jury de sélection (Cable et Judge (1997); Chen et coll. (2008)) et la probabilité de convoquer les candidats pour une seconde entrevue (Adkins et coll. (1994)). Du côté des candidats, l'appariement personne-organisation perçu, en conjonction avec les caractéristiques de l'emploi, influence les intentions des candidats à l'égard du choix d'un

emploi (*job choice intentions*) (Cable et Judge (1996)) alors que l'appariement avec l'emploi n'a que peu d'effet sur elles. L'appariement personne-organisation influence aussi les intentions de recherche d'emploi (Morley (2007)) et l'empressement des candidats à recommander l'organisation aux autres (Cable et Judge (1996)).

Dans leurs études, Cable et Judge (1995, 1996, 1997) distinguent la convergence ou congruence actuelle des valeurs et la convergence ou congruence perçue, la première étant définie comme la similarité entre les valeurs des candidats et celles de l'organisation et la seconde, la similarité entre la perception de l'intervieweur des valeurs du candidat et les valeurs organisationnelles. En 1997, Cable et Judge ont conclu que l'appariement personne-organisation perçu par les recruteurs était inexact (selon les candidats) bien que la congruence réelle y soit corrélée. Dès lors, l'étude conclut que la congruence réelle a un faible effet direct sur l'appariement personne-organisation et la décision de sélection.

#### 1.3.6.2 Les effets sur les attitudes

Une attitude est un état mental qui influence les réactions et comportements d'un individu à l'égard d'un objet ou d'une situation et qui comporte des composantes cognitive, affective et comportementale (Lafrenaye (1994)). Allport (1935) en a fourni la définition suivante : « *a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon individual's response to all objects and situations with which it is related.* » (p.810). Plus spécifiquement, les attitudes au travail sont définies comme des « *evaluative tendencies towards one's job* » (Verquer et coll. (2003)). Les attitudes les plus souvent étudiées sont la satisfaction au travail et l'engagement ou attachement organisationnel (*organizational commitment*) mais l'engagement au travail (*employee engagement*), l'implication au travail (*job involvement*) et la perception d'appui organisationnel (*perceived organizational support*) en sont aussi (Schleicher et Chandler (2011)). Bien que l'intention de quitter son organisation ne soit pas une attitude, nous l'incluons dans cette section puisqu'il est un état mental. La satisfaction au travail est définie comme la réponse affective et l'appréciation cognitive d'un individu à l'égard de

son emploi ou de l'un de ses aspects (Kristof-Brown et Guay ((2011). Pour sa part, l'engagement organisationnel a longtemps été défini comme : « *the process by which people come to think about their relationship with the organisation; [...] a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization.*» (Mowday, Porter et Steers (1982), p.26). Meyer et Allen (1991) ont amélioré cette définition qu'ils jugeaient incomplète puisqu'elle ne considérait que l'aspect affectif de l'engagement et négligeait les composantes associées à l'engagement de continuité (relié aux coûts associés à quitter l'organisation) et l'engagement normatif (relié à l'obligation perçue de rester en poste).

Les attitudes sont souvent considérées dans les études sur l'appariement compte tenu de la facilité à les mesurer, de leur rôle important dans plusieurs théories interactionnelles et du fait qu'elles ont permis d'obtenir des résultats significatifs dans nombre d'études antérieures où elles étaient la variable dépendante (Verquer et coll. (2003)). De plus, les recherches font généralement état de relation plus forte de l'appariement personne-organisation avec les attitudes que les comportements (Kristof-Brown et coll. (2005); Vogel et Feldman (2009); Ostroff, Shin et Kinicki (2005)), ce qui peut être causé par le biais de méthode commune ou simplement parce que les attitudes sont affectées avant le comportement, lequel est plus difficile à changer. D'autres attitudes ou états parfois considérés sont la motivation, l'impression/la perception de cohésion du groupe, le sentiment de succès, la considération des gestionnaires pour les intervenants, le stress et l'accroissement du moral (Hultman (2005)).

Comme le montre le tableau 2, la relation entre l'appariement personne-organisation et la satisfaction au travail est positive et varie entre 0,28 et 0,51. La relation avec l'engagement organisationnel est aussi positive, se situant entre 0,30 et 0,68. C'est d'ailleurs généralement l'attitude la plus fortement reliée à l'appariement personne-organisation (Kristof-Brown et coll. (2005); Werbel et Gilliland (1999); van Vianen et coll. (2011); Kristof-Brown et Guay (2011)). Dans tous les cas, les relations sont plus grandes si la mesure de l'appariement est basée sur les valeurs. Ces relations ont été maintes fois

démontrées avec plusieurs conceptualisations de l'appariement, plusieurs professions à divers niveaux (comptables, gestionnaires, étudiants), plusieurs dimensions (valeurs, buts, préférences, personnalité) et dans plusieurs pays. Dans le cas de la relation positive avec l'engagement organisationnel, elle est peu surprenante dans la mesure où plusieurs définitions de l'engagement ainsi qu'un instrument fort utilisé pour le mesurer (le *Organizational Commitment Questionnaire* de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974)) impliquent que les travailleurs acceptent, croient et s'identifient aux valeurs et objectifs de l'organisation.

Enfin, la relation avec l'intention de quitter est négative. Taris et Feij (2001) ont aussi relevé une relation négative, entre 0,21 et 0,48, entre l'appariement et l'intention de quitter et Westerman (2001), une relation positive avec l'intention de demeurer dans l'organisation. Cable et DeRue (2002) ont aussi trouvé une relation positive entre l'appariement personne-organisation et le niveau d'identification à l'organisation (la mesure dans laquelle les individus se définissent grâce à leur organisation) et la perception d'appui organisationnel (les croyances au sujet de la manière dont l'organisation prend soin de ses employés).

Dans la très grande majorité des cas, tous les résultats tirés des méta-analyses au sujet des relations avec les attitudes peuvent être généralisés. Les résultats des études empiriques semblent confirmer que l'appariement des valeurs individuelles et organisationnelles influence les attitudes. Dans son étude, Chatman (1991) a vérifié si c'était les valeurs plutôt que l'appariement personne-organisation qui étaient reliées positivement à la satisfaction, mais c'est bel et bien l'appariement qui le prédit et non les valeurs individuelles seules : « *considering the alignment between individual values and organizational values thus appears to be more instructive than considering either individual or organizational values alone* » (p.476). Néanmoins, l'appariement n'est pas le seul déterminant des attitudes. En effet, plusieurs autres facteurs influencent les attitudes. Ce peut être le cas des caractéristiques de l'emploi (Feather (1979)) ou encore des valeurs lesquelles les influencent indirectement par l'intermédiaire de l'appariement personne-organisation mais

aussi directement (Finegan (2000); Abbott, White et Charles (2005)). Ceci rappelle vivement le caractère interactionniste du concept d'appariement<sup>8</sup>.

### 1.3.6.3 Les effets sur les comportements

Les principaux comportements qui ont été étudiés à titre de conséquences de l'appariement personne-organisation sont le rendement (global, relié aux tâches et contextuel) et le roulement. Ceci est en accord avec Barnard (1938) (mentionné par Wright et Pandey (2008)) qui suggérait que deux types de comportements des employés pouvaient influencer la performance organisationnelle : leur appartenance à l'organisation et leur rendement (*performance behavior*). D'autres conséquences proches de comportements sont la progression de carrière et le salaire. Reprenons-les successivement.

Hoffman et Woehr (2006) et Arthur et coll. (2006), auteurs de méta-analyses, constatent que peu de recherches existent au sujet de l'influence de l'appariement personne-organisation sur le rendement. Nombre d'études ont bien trouvé une relation positive entre l'appariement personne-organisation et le rendement, mais bien souvent, ces relations sont petites, pas toujours significatives ni généralisables (les intervalles de crédibilité des méta-analyses comprenant le 0) (Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006)). Ainsi, les méta-analyses font état de relation entre l'appariement et le rendement global variant entre 0,07 et 0,15. Par conséquent, ils considèrent (à juste titre) qu'il faudrait avoir bien plus de recherches et de résultats à ce sujet pour en justifier l'utilisation en sélection du personnel et que ceux-ci devront démontrer plus qu'un effet indirect de l'appariement sur le rendement par le biais des attitudes. Werbel et Gilliland (1999) vont même plus loin et parlent d'échec à démontrer le lien entre l'appariement personne-organisation et le rendement. De plus, l'appariement personne-organisation semble être un moins bon prédicteur de la performance globale que les autres types d'appariement (Kristof-Brown et

---

<sup>8</sup> Pour mesurer l'impact distinct de la personne, de l'organisation et de l'appariement sur les résultats, il est possible d'utiliser la régression hiérarchique comme l'ont fait Feather (1979) et Finegan (2000).

coll. (2005)). Muchinsky et Monahan (1987) et Edwards et Shipp (2007) rappellent cependant que le rendement est influencé par plusieurs facteurs autres que l'appariement personne-organisation comme les compétences des travailleurs, leur niveau de motivation et les contraintes situationnelles. Pourtant, grâce à un instrument destiné à mesurer l'appariement personne-organisation dans un contexte de développement organisationnel, Ryan et Schmit (1996) ont relevé des corrélations entre 0,28 et 0,51 entre l'appariement et le rendement (selon les groupes testés).

Le rendement global peut cependant être décomposé en deux types.<sup>9</sup> Dans un premier temps, il y a le rendement axé sur les tâches portant sur l'efficacité et la qualité de la réalisation des tâches comprises dans une description de travail : « *recurring set of activities or expected behaviors of an individual that are typically described by formal job descriptions* » (Edwards et Shipp (2007), p.227). Pour ce type de rendement, les résultats des méta-analyses varient entre 0,10 et 0,26. Pour sa part, Shin (2006) a trouvé une relation positive entre l'appariement et le rendement des gestionnaires, celui-ci étant évalué par leur superviseur sur dix dimensions ou compétences critiques pour l'accomplissement de leur travail (ex. leadership, fiabilité, résolution de problèmes, etc.).

Dans un second temps, l'appariement est relié au rendement de citoyenneté, intimement apparenté au rendement contextuel, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et aux comportements pro-sociaux (*pro-social behaviors*). S'appuyant sur la conception de Borman et Motowidlo (1993), Arthur et coll. (2006) définissent le rendement contextuel comme des « *behaviors that supported the broader organizational, psychological, and social environment in which the technical core operated* » (p.790). Westerman (2001) ajoute deux aspects importants à cette définition : ces comportements produisent des résultats favorables plus importants pour l'organisation que pour les travailleurs individuellement et ils ne sont pas imposés par le contrat de travail: « *organizationally*

---

<sup>9</sup> Pour une description plus détaillée, voir la section 3.5 qui porte entièrement sur le rendement en tant que construit.

*beneficial behaviors and gestures that can neither be enforced on the basis of formal role obligations nor elicited by contractual guarantee of recompense* » (p.41). Le rendement contextuel comprend des activités comme aider ses collègues, suivre les règles malgré les inconvénients, faire des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs, réaliser bénévolement des tâches qui ne nous sont pas assignées officiellement, être ponctuel et assidu (Goodman et Svyantek (1999)). Il se distingue du rendement relié aux tâches dans la mesure où il fait davantage appel à la volonté, à la motivation et aux attitudes qu'aux CHA, il est le même pour tous les emplois, il ne fait pas partie du rôle officiel assigné et il est généralement moins technique mais plus axé sur les relations (Borman et Motowidlo (1993)).

La méta-analyse de Kristof-Brown et coll. (2005) fait état d'une corrélation de 0,27 entre l'appariement personne-organisation et le rendement contextuel, ce qui est plus élevé que la corrélation avec le rendement axé sur les tâches qui se chiffre à 0,13. Les résultats d'Arthur et coll. (2006) vont dans le même sens (0,22 et 0,10 respectivement). Cable et DeRue (2002) ainsi que Goodman et Svyantek (1999) ont aussi présenté des résultats qui vont dans le sens des résultats des méta-analyses. Dès lors, « *PO fit appears to lead to behaviors motivated by assisting the organization, not just performing a job.* » (Kristof-Brown et Guay (2011), p.34). Cela dit, dans son étude empirique, Westerman (2001) a conclu que l'appariement personne-organisation n'influçait pas le rendement contextuel.

Le second comportement le plus étudié est le roulement. Généralement, l'appariement personne-organisation présente une relation négative significative avec le roulement, entre 0,14 et 0,38, plus forte qu'avec l'appariement personne-emploi. Par exemple, O'Reilly et coll. (1991) ont identifié une relation négative entre l'appariement et le roulement dans les deux ans suivant l'évaluation initiale de l'appariement, même si l'appariement n'est pas le seul facteur qui influence le roulement (Hoffman et Woehr (2006)).

L'impact sur la progression de carrière (salaire et niveau atteint) a été étudié par Bretz et Judge (1994) et leurs résultats tendent à montrer une contribution faible et non significative

de l'appariement personne-organisation à l'explication de la variance des variables « carrière » lorsqu'on les ajoute à d'autres variables explicatives. Cependant, il existe bel et bien une différence en matière de carrière lorsqu'on compare ceux qui ont un niveau d'appariement supérieur à la moyenne à ceux dont l'appariement est inférieur à la moyenne.

Notons avant de conclure que les résultats d'Arthur et coll. (2006) portent les auteurs à considérer que les attitudes constituent une variable médiatrice partielle entre l'appariement personne-organisation et le rendement et le roulement. Ceci rejoint la croyance maintes fois exprimée selon laquelle les attitudes précèdent et influencent les comportements ainsi que la séquence attitudes-intentions-comportements issue de la théorie de l'action raisonnée (Morin, Paillé et Reymond (2011)).

En matière de variables de contrôle significatives, les résultats varient d'une recherche à l'autre, mais il n'y en a aucune qui est systématiquement significative. O'Reilly et coll. (1991) ont trouvé que l'âge, le genre et l'ancienneté ne l'étaient pas dans l'explication des relations entre l'appariement personne-organisation et la satisfaction, l'engagement et l'intention de quitter. Westerman et Cyr (2004) ont testé la pertinence de considérer l'âge, le genre, l'origine ethnique, l'état civil, le diplôme le plus élevé obtenu, les résultats académiques (*GPA*), les opportunités de carrière (*career prospects*) et l'ancienneté; aucun des facteurs ne s'est révélé significatif dans la régression hiérarchique où les trois critères traditionnels étaient analysés (satisfaction, engagement et intention de rester en emploi). Le genre n'est pas significatif comme variable de contrôle pour Hinkle et Choi (2009) dans la relation entre l'appariement personne-organisation et la satisfaction. Dans la méta-analyse de Verquer et coll. (2003), aucune variable individuelle de type genre, profession, âge, etc. ne s'est révélée significative. Posner (1992) a aussi conclu que ni l'âge, le genre, la race, le niveau hiérarchique et l'ancienneté n'entraînait de différences significatives eu égard à l'influence de la congruence des valeurs sur les attitudes au travail. Pour sa part, Shin (2006) considère que le genre et l'âge pourraient avoir « contaminé » la variance des variables dans son étude portant sur l'effet modérateur de l'appariement personne-

organisation dans la relation entre la personnalité et la performance et recommande alors de bien contrôler ces variables dans les études ultérieures au sujet de l'appariement.

#### 1.3.6.4 Les facteurs influençant les relations avec les conséquences

Cette section porte sur les considérations méthodologiques dont on doit clarifier les effets puisqu'elles influencent la relation entre l'appariement personne-organisation et les conséquences. Certains auteurs parlent de modérateurs de la relation entre l'appariement et les attitudes et comportements. Le tableau 3 ci-dessous présente les principaux modérateurs qui ont été proposés et vérifiés par diverses études. Plusieurs de ces résultats ont été confirmés par des méta-analyses; leur présence avait été relevée soit grâce à l'étalement des intervalles de crédibilité pour les variables indépendantes (Verquer et coll. (2003)) ou par des résultats de petite magnitude (Hoffman et Woehr (2006)).

Tableau 3 – Sommaire des facteurs modérateurs

Auteurs → Modérateurs ↓	Kristof-Brown et coll. (2005)	Verquer et coll. (2003)	Hoffman et Woehr (2006)	Arthur et coll. (2006)
Conceptualisation	X			
Dimension	X	X	X	X
Directe/indirecte	X	X	X	X
Design de l'étude	X			
Manière de calculer		X		X
Instruments utilisés		X		
Design de validation				X

La conceptualisation de l'appariement est le premier facteur. Nous avons expliqué précédemment la différence entre l'appariement complémentaire et supplémentaire. Son influence varie selon le critère (Kristof-Brown et coll. (2005)). En effet, l'appariement supplémentaire présente des coefficients de corrélation plus élevés que l'appariement besoins-offres pour le critère engagement organisationnel mais n'est pas significatif pour les autres résultats.

Les dimensions influencent aussi les relations (Kristof-Brown et coll. (2005); Verquer et coll. (2003)). Nous avons traité des dimensions précédemment et mentionné que les valeurs étaient la dimension la plus fréquemment utilisée. Conséquemment, la plupart des méta-analyses ont seulement pu comparer les études portant sur les valeurs avec toutes les autres (regroupées dans une seule catégorie). Règle générale, lorsque plusieurs dimensions sont considérées, la relation avec le critère est plus forte mais, pour l'appariement personne-organisation, ces résultats sont très proches de ceux obtenus avec des mesures basées sur les valeurs seulement. De plus, les mesures basées sur les valeurs engendrent des corrélations plus fortes que celles s'appuyant sur d'autres dimensions (Verquer et coll. (2003); Hoffman et Woehr (2006)) qui elles sont plus performantes que celles portant sur les buts puis celles basées sur la personnalité (Kristof-Brown et coll. (2005)). D'ailleurs, plusieurs auteurs mentionnent qu'il faut choisir la dimension selon la conséquence qui est d'intérêt («*the appropriate basis will depend upon outcomes of interest*») (Ryan et Schmit (1996), p.87). Par exemple, les valeurs sont davantage reliées aux attitudes et au roulement qu'à la performance (corrélation de 0,48 avec les attitudes, 0,38 avec le roulement et 0,14 avec le rendement) (Arthur et coll. (2006)).

Les différents types de mesure de l'appariement sont cruciaux pour l'opérationnalisation du concept d'appariement et constituent l'un des modérateurs les plus importants (Kristof-Brown et coll. (2005)). Ils feront l'objet de la section 1.3.8.1 mais mentionnons tout de même que la plupart des études s'entendent sur le fait que les mesures directes produisent les scores d'appariement les plus élevés, et que les mesures directes (suivies des mesures indirectes subjectives) produisent des corrélations plus fortes avec les critères, tant les attitudes que les comportements (Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006); Verquer et coll. (2003)). Seuls Hoffman et Woehr (2006) et Shin (2006) ont trouvé que les mesures indirectes peuvent surpasser les mesures directes (où l'individu juge lui-même son appariement avec son organisation).

À notre connaissance, Kristof-Brown et coll. (2005) sont les seuls à avoir étudié l'impact du design de l'étude, à savoir la manière dont on mesure la composante environnement

avant de calculer l'appariement. Il est possible d'opter pour une mesure résultant de l'agrégation des caractéristiques individuelles de tous les répondants de l'organisation ou pour une mesure agréant les perceptions des répondants au sujet de l'organisation. Il s'est avéré que les coefficients sont plus élevés dans les études qui utilisaient une agrégation des caractéristiques individuelles plutôt que l'agrégation des mesures de perception (relation entre l'appariement et la satisfaction de 0,30 vs 0,22).

Nous présenterons ultérieurement à la section 1.3.8.2 les trois manières les plus usuelles de calculer l'appariement personne-organisation : un calcul de différence, l'établissement d'une corrélation entre deux profils et les équations polynomiales. Nous les mentionnons dès maintenant car la façon de calculer l'appariement influence sa relation avec les critères. Verquer et coll. (2003) concluent que les corrélations mènent à des effets plus forts que les mesures de différences. Arthur et coll. (2006) ont obtenu un résultat similaire qui ne peut cependant pas être généralisé. Finalement, sans avoir considéré ce facteur comme une variable modératrice, Kristof-Brown et coll. (2005) constatent qu'avec des régressions polynomiales, les relations sont plus fortes.

Verquer et coll. (2003), en comparant les études ayant utilisé l'instrument d'O'Reilly et coll. (1991), le *Organization Culture Profile* (OCP), et celles ayant utilisé d'autres instruments, ont conclu que le OCP permet d'obtenir des relations plus fortes que d'autres instruments. Nous fournirons plus de détails au sujet des instruments de mesure de l'appariement à la section 1.3.9.

Finalement, le dernier facteur modérateur à avoir été étudié par les méta-analyses est le design de validation qui peut être prédictif (on y mesure l'appariement au temps  $t$  et les critères au temps  $t + 1$ ) ou concomitant (où l'appariement et les critères sont mesurés au même moment). Les résultats obtenus par Arthur et coll. (2006) indiquent que la stratégie de validation n'a pas d'impact sur la relation de l'appariement avec le rendement, mais que le schème prédictif produit de meilleurs résultats pour les attitudes.

Ostroff et coll. (2005) ont identifié un autre facteur qui influence la relation entre l'appariement et ses conséquences : l'importance des valeurs. En effet, plus elles sont importantes, tant pour l'individu que l'organisation, plus l'impact sur les attitudes est grand.

En guise de conclusion de cette section sur les conséquences de l'appariement personne-organisation, il semble apparent que l'appariement personne-organisation influence les attitudes, les décisions et les comportements des candidats, des recruteurs et des employés.

### 1.3.7 Le niveau optimal d'appariement personne-organisation

Les retombées de l'appariement personne-environnement et de l'appariement personne-organisation sont nombreuses et la plupart des conséquences rapportées par les divers auteurs sont positives. Cela dit, si l'appariement personne-organisation est associé à plusieurs retombées positives, il n'est pas un ingrédient dont il faut nécessairement maximiser la quantité pour en tirer des bénéfices. Au contraire : plus n'est pas toujours mieux!

Au niveau organisationnel, un trop haut degré d'appariement de type supplémentaire entraîne une trop grande homogénéité de l'effectif qui entraîne à son tour trop de conformité, le manque d'innovation, l'inefficacité et la difficulté, voire l'impossibilité de s'adapter à l'environnement turbulent et changeant (Muchinsky et Monahan (1987); Kristof (1996); Chatman (1989); Werbel et Gilliland (1999); Schneider (2001); Bowen et coll. (1991); Karren et Graves (1994); Westerman (2001)). L'homogénéité de la main-d'œuvre peut mener au phénomène de *groupthink* (Judge et Ferris (1992)) et à la discrimination envers les individus différents du groupe (Judge et Ferris (1992); Werbel et Gilliland (1999); Westerman et Cyr (2004); Karren et Graves (1994)). Kristof-Brown et coll. (2005) ajoutent que la similarité en matière de personnalité n'est pas toujours gage de succès. Il ne serait donc pas profitable de nécessairement chercher à la maximiser. Par ailleurs, d'autres

chercheurs ont montré qu'un faible degré d'appariement personne-organisation peut stimuler la maturation et le développement de l'organisation (Walsh (1987) dans Kristof (1996); Ryan et Schmit (1996)). Les retombées présentées ci-dessus sont congruentes avec les résultats de l'étude de Taris et Feij (2001) qui ont montré que la relation entre l'appariement personne-environnement et ses diverses résultantes peut être positive, négative ou parabolique (*U shaped*).

Il semble donc y avoir consensus quant à la nécessité de trouver une diversité saine pour éviter une homogénéité excessive et à l'existence d'un niveau optimal d'appariement personne-organisation : « *there is an optimal level of variance that must be maintained in organizations : too little or too much similarity type of PE fit [...] will produce long-term negative consequences for the organization.* » (Ostroff et Schulte (2007), p.54). Ce niveau optimal varie selon la nature de l'organisation, le cycle de vie de l'organisation (moins d'appariement en période de renouvellement est généralement souhaitable), la complexité de l'environnement, l'aspect du travail (qu'il soit intrinsèque, extrinsèque ou social), le niveau hiérarchique (on recherche souvent l'appariement chez les employés plus que chez les cadres) et les valeurs de l'individu (Chatman (1989, 1991); Kristof (1996); Kristof et coll. (2005); Verquer et coll. (2003); Ryan et Schmit (1996); Taris et Feij (2001); Westerman (2001); Ostroff et coll. (2005); Ostroff et Schulte (2007)). Un des exemples cités est le fait d'avoir trop d'autonomie dans un emploi, même si l'autonomie est prisée par l'individu, peut entraîner une diminution de la satisfaction, l'employé jugeant qu'on ne lui offre pas suffisamment de direction ou encore qu'on lui impose trop de responsabilités.

En dépit des défis associés à un surplus d'homogénéité dans les organisations, Bowen et coll. (1991) considèrent que cela ne devrait pas décourager les organisations à tenir compte de l'appariement dans leurs activités de dotation car il n'y a généralement qu'un aspect ou l'autre qui soit considéré dans chaque processus. Par conséquent, il subsiste toujours des variations dans l'effectif car tous les membres de l'organisation ne seront pas homogènes en vertu de toutes leurs caractéristiques.

More fundamentally, the hiring process still results in variability on the desired characteristics. Even though all those hired may meet minimal standards, some will be higher than others on the desired characteristics. Finally, employees are not clones of one another just because they are similar on some personality dimensions. We would expect considerable variation on demographic, cultural, and personality dimensions that were not the basis for selection. (Bowen et coll. (1991), p.48)

### 1.3.8 La mesure de l'appariement personne-organisation

Si la définition même du concept de l'appariement personne-organisation fait l'objet de discussion et débat, la façon de le mesurer aussi. Dans cette section, nous explorerons dans un premier temps les différents types de mesure (qu'elles soient directes ou indirectes) puis les diverses manières de calculer ou de chiffrer l'appariement (corrélation, différence et régression polynomiale). Nous analyserons ensuite les nombreux facteurs révélés par la documentation scientifique influençant la mesure de l'appariement ainsi que certains enjeux liés à la qualité des mesures, dont la commensurabilité et le biais de variance commune.

#### 1.3.8.1 Les différents types de mesure de l'appariement

Les différents types de mesure de l'appariement sont cruciaux pour l'opérationnalisation du concept d'appariement et influencent la qualité de la mesure et les prédictions qu'on peut en tirer. Les auteurs s'accordent généralement pour distinguer trois types de mesures (même s'il n'y a pas consensus sur les appellations) : les mesures directes subjectives ou perçues, les mesures indirectes subjectives ou perçues et les mesures indirectes objectives ou véritables. Furnham (2001) en distingue deux qui rejoignent les autres : les mesures subjectives et objectives.

##### La mesure directe

Le premier type est la mesure directe ou l'approche molaire (*molar approach*) (selon l'appellation de Edwards, Cable, Williamson, Schurer, Lambert et Shipp (2006) reprise par Chernyshenko, Stark et Williams (2009)) dans laquelle on demande à l'individu d'évaluer,

de porter un jugement sur son appariement avec son organisation : « *asking people whether they believe that a good fit exists* » (Westerman (2001), p.15). Kristof-Brown et coll. (2005) parlent alors d'appariement perçu alors que Verquer et coll. (2003) et Hoffman et Woehr (2006) parlent d'appariement subjectif et van Vuuren et coll. (2007) d'appariement direct. Malgré les différentes appellations, nous sommes bel et bien en présence d'une perception, d'une mesure subjective de la compatibilité générale. Si l'appariement direct peut être le fruit de l'évaluation de l'employé ou du candidat, il peut aussi émaner des recruteurs. Cela peut être le cas lorsque l'appariement est mesuré par le biais des entretiens de sélection.

Bien que les mesures directes génèrent généralement des relations plus fortes avec les critères (nous y reviendrons à la fin de cette section) et que Verquer et coll. (2003) indiquent que l'appariement subjectif semble être celui qui offre la meilleure validité prédictive, cela ne signifie pas que ces mesures sont optimales. Au contraire, plusieurs critiques s'élèvent contre elles. Tout d'abord, on ne sait pas quelles dimensions sont considérées dans le jugement. En effet, il semble que les individus ne considèrent pas l'ensemble du spectre des valeurs pour évaluer l'appariement; en effet, ils accordent beaucoup d'importance aux valeurs humaines, éthiques et morales et semblent négliger les valeurs liées à la stabilité et l'innovation (van Vuuren et coll. (2007)). Ces mesures présentent aussi un fort risque de dépendance (biais de méthode commune), de biais de halo et de biais auto-confirmatoire (*consistency bias*) à cause du besoin pour l'individu de congruité entre ses perceptions et ses comportements et d'éviter la dissonance cognitive (Kristof-Brown et Jansen (2007)). Cette mesure ne fournit pas de renseignement sur la direction de l'écart entre la personne et l'organisation (est-il positif ou négatif?) (Chernyshenko et coll. (2009)). Certains auteurs font aussi état d'une faible validité discriminante entre cette mesure et la satisfaction, remettant alors en question sa validité conceptuelle : est-elle autre chose qu'une attitude? (Chernyshenko et coll. (2009); Judge (2007); Harrison (2007)). Cette mesure pourrait aussi être susceptible d'être influencée par la désirabilité sociale, surtout dans le contexte de la sélection (McCulloch et Turban (2007)). Néanmoins, il semble que la mesure de l'appariement perçu devienne plus proche de la réalité avec le temps comme en fait foi l'étude longitudinale de Taris et Feij (2001)

car les travailleurs en viennent à se connaître mieux ainsi que les caractéristiques de leur environnement.

#### La mesure indirecte subjective

Le second type est une mesure indirecte ou atomiste (terme d'Edwards et coll. (2006) repris par Chernyshenko et coll. (2009)), c'est-à-dire que deux mesures distinctes sont obtenues et mises en relation pour évaluer l'appariement. Dans le cas de la mesure indirecte subjective, les deux mesures proviennent de la même personne, le travailleur. Ainsi, il fournit une évaluation de ses caractéristiques et une évaluation des caractéristiques qu'il perçoit de son organisation, et ces deux évaluations sont comparées pour obtenir une mesure de l'appariement. Kennedy (2005) parle ainsi d'une mesure au niveau individuel. Dans d'autres circonstances, une mesure indirecte est obtenue en comparant le niveau réel d'une caractéristique de l'environnement tel que perçu par l'individu avec le niveau idéal ou désiré, influencé par les valeurs (Feather (1979)). Kristof-Brown et coll. (2005) parlent alors d'appariement subjectif alors que Verquer et coll. (2003), Hoffman et Woehr (2006) et Arthur et coll. (2006) parlent d'appariement perçu.

Avec cette mesure, c'est la perception de l'individu des caractéristiques de l'organisation qui compte, ce qui, en dépit des limites méthodologiques, est crucial aux yeux de certains auteurs car ce sont les perceptions de l'individu qui orientent son évaluation de la réalité et ses réactions tant attitudinales que comportementales (Finegan (2000); Westerman (2001)).

Ce type de mesure fait aussi l'objet de critiques, en particulier au sujet du biais de méthode commune (Hoffman et Woehr (2006); Arthur et coll. (2006); van Vuuren et coll. (2007)); cette erreur peut cependant être diminuée si les mesures sont recueillies à des moments différents. Une autre critique est celle de Piasentin et Chapman (2006) qui constatent que l'environnement n'est pas toujours mesuré de la même façon. En effet, certaines mesures s'intéressent aux caractéristiques de l'organisation (sa mission, ses valeurs) alors que d'autres mesurent l'organisation via la mesure des individus qui en font partie.

### La mesure indirecte objective

Le dernier type est aussi une mesure indirecte ou atomiste, mais la comparaison est effectuée entre deux mesures distinctes émanant de sources différentes, celle au sujet de l'individu généralement fournie par l'individu lui-même et l'autre, au sujet de l'organisation, de sources variées. Kennedy (2005) parle dans ce cas-ci d'une mesure multi-niveaux (*cross-levels*). Nombre d'auteurs parlent d'appariement objectif, mais d'autres parlent d'appariement indirect réel ou véritable (Arthur et coll. (2006)). C'est d'ailleurs ce type d'appariement qui est recommandé dans un contexte de sélection puisque les candidats ne connaissent généralement pas suffisamment l'organisation (Westerman (2001); McCulloch et Turban (2007)).

Il y a plusieurs manières d'obtenir un score pour l'organisation. Tout d'abord, il est possible d'agrèger les réponses de toutes les personnes la composant (c'est la méthode privilégiée par Chatman (1991), Hoffman et Woehr (2006) et Goodman et Svyantek (1999) entre autres). Un des avantages de cette approche est qu'elle est basée sur des perceptions, sans compter qu'elle s'appuie sur le modèle ASA de Schneider selon lequel les gens font l'organisation (*people make the place*) (Ostroff et coll. (2005)). Cette option apporte néanmoins son lot d'enjeux : les individus doivent-ils s'entendre ou peut-il subsister des différences? Kristof (1996) croit que l'entente est nécessaire pour que l'on puisse l'utiliser comme variable organisationnelle, ce qui signifierait qu'il y a une culture, des valeurs partagées et reconnues comme étant celles de l'organisation. Une autre manière est de demander à des superviseurs ou des cadres de l'organisation de fournir les renseignements en répondant à un questionnaire, par consensus ou dont les réponses seront agrégées. Enfin, d'autres manières de connaître l'organisation (que ce soit ses valeurs ou ses systèmes de récompense), c'est en procédant à une revue de la documentation officielle de l'organisation ou une étude ethnographique.

Les critiques adressés à cette forme de mesure comprennent les biais associés aux mesures normatives, entre autres la désirabilité sociale et les critiques adressées au calcul d'un index de similarité qui seront mentionnées dans la prochaine section au sujet du calcul de

l'appariement (Chernyshenko et coll. (2009)). Kristof-Brown et coll. (2005) indique que le besoin de recherche au sujet des mesures objectives demeure grand.

Ces trois différents types de mesure produisent des relations différentes avec les critères ou résultats étudiés, ce qui a engendré des questions au sujet du construit véritablement mesuré, lequel pourrait être différent dans les trois cas. À ce sujet, Edwards et coll. (2006) se sont intéressés aux processus psychologiques et cognitifs menant à l'appariement subjectif (qu'il soit atomiste ou molaire) par les individus. Ils ont conclu que les différentes approches sont bel et bien distinctes et ne sont pas interchangeables, en dépit de la pratique de nombre de chercheurs. L'appariement direct ou perçu serait alors un construit distinct de l'appariement indirect. Cela dit, la plupart des études s'entendent sur le fait que les mesures directes, suivies des mesures indirectes subjectives, produisent des corrélations plus fortes avec les critères, tant les attitudes que les comportements, et que les mesures où l'on demande à un individu de directement porter un jugement sur son niveau d'appariement produisent les scores d'appariement les plus élevés (Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006); Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown (2007a); Cable et Judge (1997); Kristof-Brown et Guay (2011)). Cela pourrait s'expliquer par le besoin de congruence des individus, leur tendance à minimiser la dissonance cognitive et par le processus de rationalisation en action. Seuls Hoffman et Woehr (2006) ont trouvé que les mesures indirectes peuvent surpasser les mesures directes (où l'individu juge lui-même son appariement avec son organisation) dans l'ampleur de la relation entre l'appariement et les résultats comportementaux.

#### 1.3.8.2 La manière de calculer l'appariement personne-organisation

Non seulement il existe divers types de mesure pour chiffrer l'appariement personne-organisation, mais il y a aussi plusieurs manières de le calculer. Tinsley (2000) rapporte que Edwards avait identifié en 1991 onze variantes distinctes pour calculer l'appariement personne-environnement : « *algebraic difference, absolute difference, squared differences, ratio, product, correlation, categorical difference, conditional desires, conditional supplies,*

*sum of job attributes, and simultaneous use of desires and supplies as predictors* » (p.152). De ceux-là, nous en présentons trois : la corrélation et la différence, deux indices de similarité des profils (*Profile Similarity Indices (PSIs)*) qui combinent en un seul nombre les mesures individuelle et organisationnelle, de même que la régression polynomiale, présentée comme une solution de rechange aux premières compte tenu de leurs limites (Edwards (2001)).

### La corrélation

Tout d'abord, il est possible de calculer la corrélation entre deux profils (individuel et organisationnel), c'est-à-dire de comparer d'une part la similarité de l'ordonnancement des éléments par l'individu et l'organisation et d'autre part la forme des profils. On obtient alors un index de similarité (Feather (1979)). Les instruments de mesure reposant sur la méthode du Q-sort, comme le *Organizational Culture Profile* d'O'Reilly et coll. (1991), permettent de calculer la corrélation entre deux profils. Nombre d'auteurs jugent que la hiérarchisation des valeurs permise par les mesures ipsatives est davantage porteuse de sens que leur score d'importance (en niveau absolu) et favorisent donc le calcul de corrélation plutôt que le score de différence (Verquer et coll. (2003); Arthur et coll. (2006)). « *Use of correlation as a fit measure is consistent with the conception of value rankings being important rather than their mean scores, because the absolute level of the person's and organization's scores do not have to match when fit is high.* » (Verquer et coll. (2003), p. 485).

L'usage des coefficients de corrélation n'est cependant pas sans critiques puisqu'ils ne fournissent pas d'information sur la magnitude des différences ni la distance entre les profils (Kristof (1996); Chernyshenko et coll. (2009)). L'information disponible avec les données est perdue dans le calcul de l'index (Tinsley (2000)). De plus, le calcul d'une corrélation fait en sorte que plus de poids est mis sur les correspondances aux extrémités des profils, ce qui peut représenter un problème d'un point de vue statistique mais peut correspondre à la réalité. En effet, il est vraisemblable que les distinctions les plus significatives y soient situées (Caldwell et O'Reilly (1990)). Cela dit, cette manière de

mesurer, si elle biaise les résultats, le fait à la baisse plutôt qu'à la hausse, offrant des résultats plus modérés que la réalité plutôt que l'inverse (Cable et Judge (1997)). Finalement, dans un contexte de sélection, nous n'avons pas de renseignement au sujet de la fidélité de ces mesures ni d'indication quant à savoir ce qui constitue un niveau d'appariement faible, adéquat ou supérieur (Chernyshenko et coll. (2009)). Néanmoins, l'utilisation de dimensions commensurables et le fait d'opter pour des répondants différents pour obtenir des mesures de la personne et de l'organisation en augmentent la valeur (Edwards et Shipp (2007)).

### La différence

Le calcul d'un score de différence (*D statistic*) se fait en calculant la différence (en valeur absolue donc sans tenir compte de la direction de la différence) entre l'ordonnement des items de deux profils. L'indice de similarité est obtenu en additionnant toutes les différences. Il est possible de mettre les différences au carré de manière à ce que les grands écarts aient plus de poids et soient plus significatifs (Vancouver et Schmitt (1991)) ou encore de les normaliser comme pour la mesure de l'appariement personne-organisation avec le *Test de valeurs organisationnelles*. Cette forme de calcul offre une estimation non-biaisée mais conservatrice de la réalité et permet une comparaison globale (Cable et Judge (1995)). Elle permet non seulement d'obtenir de l'information au sujet de la différence entre les scores, mais aussi de comparer les moyennes, la dispersion (écart-type) et la forme (comparaison des rangs) des profils (Verquer et coll. (2003)). Une autre force de ce type de calcul est qu'il permet de décomposer les scores, à l'instar de Bretz et Judge (1994). En effet, ces derniers ont décomposé leur score d'appariement indirect perçu grâce à la régression de manière à distinguer les préférences individuelles, la perception de l'organisation par l'individu et l'interaction des deux, le tout, en réponse aux critiques adressées aux scores différentiels.

Cependant, comme la corrélation, elle subit de vives critiques : l'ambiguïté conceptuelle, la perte d'information par l'agrégation des différences, l'insensibilité quant à la source de la différence, les restrictions au sujet du signe et de la taille du coefficient de différence, la

création de relations fausses (*spurious*) avec les critères car toutes les composantes du score sont corrélées entre elles et avec le score de différence et la diminution de la fidélité (Kristof (1996); Hambleton, Kalliath et Taylor (2000); Tinsley (2000); Chernyshenko et coll. (2009); Arthur et coll. (2006); Vancouver et Schmitt (1991); Kristof-Brown et Guay (2011)).

Les indices de similarité, que ce soit la corrélation ou la différence, peuvent être obtenus à partir de mesures utilisant la technique du Q-sort. Celle-ci consiste à « *classer des propositions* [comme des valeurs] *en catégories selon la distribution normale* » (Pervin et John (2005), p.146). Dans cette mesure ipsative, c'est la hiérarchie des réponses qui est importante, plus que le niveau d'importance ou d'adhésion, ce qui met clairement en lumière les différences individuelles tout en fournissant des données tant qualitatives que quantitatives (Ryan et Schmit (1996)). Elle limite aussi les biais et l'effet adverse contre des groupes désignés (Karren et Graves (1994)). La technique de Q-sort ne permet cependant pas d'obtenir des renseignements sur la forme et la dispersion des réponses, car la moyenne et l'écart-type sont les mêmes pour tous (Karren et Graves (1994)).

### La régression polynomiale

Une autre manière de calculer l'appariement consiste à utiliser la régression polynomiale (*polynomial regression*), méthode développée par Edwards au début des années 1990. Ce calcul considère à la fois les termes linéaires et quadratiques tel que

$$PE \text{ Fit} = P + E + PE + P^2 + E^2$$

où PE Fit est l'appariement personne-environnement, P représente la mesure de l'individu et E la mesure de l'environnement, que ce soit l'emploi, l'organisation, etc. (Edwards (1994)). D'autres suggèrent qu'il s'agit d'effectuer successivement une régression linéaire avec les termes P (personne) et O (organisation) et une régression quadratique avec les termes P\*O, P<sup>2</sup> et O<sup>2</sup> et d'en comparer les résultats (van Vuuren et coll. (2007)). Dès lors, il n'y a pas un seul nombre pour décrire l'appariement mais plusieurs coefficients à interpréter, ce qui permet de mieux expliquer l'appariement et non seulement constater ses effets. Kristof (1996) décrit le processus tel qu'il faut d'abord choisir un modèle conceptuel

puis y comparer les équations obtenues, ce qui permet d'accroître la proportion de variance expliquée. L'analyse des résultats passe aussi par la *reponse surface methodology* qui s'intéresse au positionnement des données dans l'espace à trois dimensions : la personne, l'organisation et la conséquence. En matière d'avantages, cette méthode corrige les limites statistiques d'autres méthodes (Edwards (2001)) et reconnaît que l'appariement n'est pas que la seule correspondance exacte, laquelle simplifie vraisemblablement la réalité (Kristof-Brown et Guay (2011)). Kristof-Brown et coll. (2005) constatent que les régressions polynomiales permettent de détecter des relations non symétriques (par exemple, trop d'une variable de l'environnement a peu d'impact négatif sur les attitudes alors que trop d'une caractéristique individuelle peut avoir un fort impact négatif sur les attitudes), ce qui constitue une force de ce type de mesure. Cette technique semble offrir de meilleurs résultats pour le calcul de l'appariement personne-emploi et lorsque les conséquences étudiées sont les attitudes et le rendement contextuel (Yang, Levine, Smith, Ispas et Rossi (2008)). En somme, la régression polynomiale ne mesure pas la même chose qu'un indice de similarité de profil, mais permet d'obtenir des mesures sur des aspects spécifiques (Ryan et Schmit (1996)), de clarifier la part de chaque partie de l'équation dans la variance des critères et dès lors, d'expliquer l'influence de l'appariement (Edwards (1994, 2001)).

Ce modèle de calcul est critiqué pour sa multicolinéarité (Tinsley (2000)), sa dépendance à la taille de l'échantillon, la difficulté qu'il présente à interpréter les variables modératrices mais surtout pour sa validité conceptuelle limitée, ce qui rend obligatoire le recours à un modèle théorique (Tinsley (2000); Westerman (2001); Yang et coll. (2008)). Une récente méta-analyse (Yang et coll. (2008)) effectuée avec les études ayant utilisé cette forme de calcul de l'appariement constate que les termes quadratiques ( $E \cdot P$ ,  $E^2$  et  $P^2$ ) ne permettent pas d'accroître significativement la variance expliquée par les termes linéaires seuls (la variation se chiffre à 0,008). Par conséquent, en dépit des limites de leurs études, les auteurs remettent en question l'utilité de la régression polynomiale : « *However, we may ponder whether it is adequate to use such a complicated approach to gain such marginal incremental validity in explaining variance in assumed outcome variables.* » (p.318).

En concluant cette section, mentionnons que l'appariement personne-organisation est aussi présenté comme le calcul d'un produit dans une régression reflétant l'effet modérateur de la personne ou de l'organisation sur la relation entre l'autre entité (personne ou organisation) et la variable résultante (attitude ou comportement) : « *Fit is determined algebraically as the multiplicative interaction of the two terms* » (Kristof-Brown (2007), p.617).

### 1.3.8.3 Les enjeux influençant la mesure

Plusieurs enjeux sont soulevés par l'étude et la mesure de l'appariement personne-organisation. Tout d'abord, la question de la commensurabilité est l'objet de plusieurs discussions. Ensuite, la nature même du concept engendre des questions relatives à l'analyse multi-niveaux. Les biais de méthode commune et de désirabilité sociale sont aussi évoqués comme des risques, ainsi que d'autres enjeux méthodologiques. Nous les présentons dans cette section, après avoir d'abord présenté les caractéristiques que devrait présenter la mesure de l'appariement.

En effet, Cable et Judge (1997) ont proposé une liste de caractéristiques que doivent présenter les mesures de l'appariement (auxquelles d'autres auteurs ont adhéré aussi). Tout d'abord, elles doivent être idéographiques. Dans un second temps, elles doivent être commensurables (de manière à pouvoir comparer personne et organisation). Nous traiterons de cette question de façon détaillée plus loin puisqu'elle fait couler beaucoup d'encre. Finalement, elles doivent être ipsatives (à choix forcé) pour limiter l'impact de la désirabilité sociale (Caldwell et O'Reilly (1990); van Vuuren et coll. (2007); Meglino, Ravlin et Adkins (1989); Ryan et Schmit (1996)). Ahmad (2010) rappelle que les mesures indépendantes sont préférables. Schneider (2001), van Vianen (2001), McCulloch et Turban (2007), Taris et Feij (2001) et Ostroff (2007) rappellent aussi que pour que la mesure de l'appariement soit explicative (ou contribue à expliquer la variance), il faut que tous les termes de l'équation varient, tant les réalités et caractéristiques des individus et des

organisations dans le marché du travail et le niveau d'appariement au sein d'une même entité. Certains jugent que ceci peut constituer une difficulté pour les recherches en milieu de travail : « *in most real work settings extreme mismatches between personal and organisation characteristics hardly exist* » (Taris et Feij (2001), p.76). Ceci devient un enjeu d'échantillonnage des études et pose aussi la question de l'action possible d'un biais de sélection, par lequel les participants aux études d'appariement pourraient être différents de ceux qui ne participent pas parce que leur niveau d'appariement est trop bas (Judge (2007)).

La question de la commensurabilité des mesures de la personne et de l'environnement a été évoquée dès 1951 par Lewin et a été maintes fois reprises (O'Reilly et coll. (1991), Caldwell et O'Reilly (1990), Kristof (1996), Westerman (2001) et Harrison (2007) entre autres). Ahmad (2010) définit la commensurabilité comme « *measurement [...] with the same content dimension and graded on the same scale* » (p.71). Edwards et Shipp (2007) parlent pour leur part d'équivalence nominale (mêmes termes) et d'équivalence en matière d'échelle. Ainsi, pour faire des comparaisons efficaces, il faut que l'on compare des éléments qui le sont et qui sont mesurés en conséquence. Karren et Graves (1994) proposent une vision quelque peu différente de la commensurabilité. En effet, dans la mesure où l'outil est identique (dans le cas présent les échelles de choix forcés), les auteurs jugent que le critère de commensurabilité est rencontré même si les différents groupes de répondants ne reçoivent pas les mêmes instructions.

Au départ, les études sur l'appariement personne-organisation considéraient la personnalité des travailleurs et les caractéristiques de l'organisation (dont sa culture) et il n'était pas aisé de les mettre en relation. Les premières techniques développées faisaient appel à une comparaison holistique, et dès lors, une appréciation plus qualitative que quantitative dans laquelle il était difficile de saisir les critères spécifiques. Au fil des ans, les chercheurs ont eu besoin de trouver une solution qui réconcilierait les besoins de pertinence et de comparabilité et de trouver des éléments pertinents permettant de comparer les personnes et l'organisation, puis de mesurer ces éléments : c'était tout un défi (Vancouver et Schmitt

(1991). En effet, il s'agissait de déterminer et définir la totalité des caractéristiques possibles d'une dimension choisie chez un individu et qui s'applique aussi à l'organisation. Le concept de valeur est l'un de ceux qui répondent à cette exigence. O'Reilly et coll. (1991) ont proposé un instrument de mesure de l'appariement qui « *focus on the central value that may be important to an individual's self-concept or identity as well as relevant to an organization's central value system* » (p.493). Les auteurs ont vérifié la commensurabilité de la mesure en extrayant des préférences des valeurs des individus huit facteurs (par l'analyse factorielle) qu'ils ont comparés avec les sept facteurs extraits des valeurs utilisées pour décrire les organisations. Constatant que les facteurs étaient très similaires (cinq étaient identiques), ils ont conclu à la commensurabilité des valeurs utilisées dans l'instrument, c.-à-d. qu'elles « parlent » autant aux individus qu'aux organisations.

Cela dit, Schneider (2001) n'est pas d'accord avec cette « obligation » qu'il qualifie d'« obsession » et la juge problématique compte tenu de l'anthropomorphisme qu'elle engendre. Ce problème était déjà reconnu par Chatman (1989) qui encourageait tout de même la commensurabilité : « *Therefore, we need to find ways of characterizing persons and situations in mutually relevant and comparative forms.* » (p.337).

Un autre enjeu important est celui de l'analyse multi-niveaux. Dans leur proposition théorique au sujet des valeurs, Agle et Caldwell (1999) ont proposé cinq niveaux d'analyse (qui seront présentés au chapitre suivant) et se sont intéressés à leur intersection. Ainsi, beaucoup d'auteurs et d'études se sont penchés sur la rencontre des valeurs individuelles et organisationnelles (une liste de plus de 30 titres est présentée par les auteurs), que ce soit pour comprendre la relation entre les valeurs des gestionnaires et les décisions organisationnelles (les premières étant réputées influencer les secondes), pour comprendre le rôle des organisations dans le processus de transformation des valeurs individuelles (socialisation), pour déterminer la congruence des valeurs entre les travailleurs et leur organisation ou pour expliquer son impact sur le partage du pouvoir dans les organisations (par exemple les travaux de Enz (1988)). À ceux-ci s'ajoutent moult études s'intéressant à

l'appariement personne-organisation. Ces études mettent en lumière divers enjeux propres à l'analyse multi-niveaux qu'il est impératif de considérer dans une étude sur l'appariement personne-organisation reposant sur la mesure de la congruence des valeurs.

Agle et Caldwell (1999), s'inspirant de Rousseau (1985), citent quatre problèmes potentiels : l'erreur de spécification, le biais d'agrégation, *cross-level fallacies* et *contextual fallacies*. Reprenons-les successivement.

L'erreur de spécification (*misspecification*) surgit quand un phénomène est étudié au mauvais niveau d'analyse. C'est le cas par exemple lorsque des caractéristiques individuelles sont affublées à un regroupement de personnes comme une organisation sans que les réponses individuelles fournies par ses membres aient été agrégées. Dès lors, considérer les valeurs du patron comme étant les valeurs de son organisation est un problème de *misspecification*.

Le biais d'agrégation est présent lorsque les réponses individuelles obtenues sont agrégées pour créer un construit à un niveau d'analyse supérieur (comme le niveau organisationnel). Les méthodes d'agrégation sont alors pointées du doigt et certaines corrections statistiques doivent être apportées.

*Cross-level fallacies* survient lorsque l'on considère que des relations ou des qualités identifiées à un niveau d'analyse existent aussi aux autres niveaux. Cette erreur survient par exemple lorsque l'on considère que les organisations apprennent les valeurs comme le font les individus, par les mêmes processus. L'anthropomorphisme qui consiste à affubler les organisations de caractéristiques humaines en constitue un autre exemple.

Le dernier problème cité, le *contextual fallacies*, consiste à ne pas considérer le contexte dans l'étude d'un phénomène. Dès lors, il est possible d'expliquer des phénomènes ou des relations en s'appuyant sur de mauvais facteurs, tout simplement parce que les éléments

plus larges ou plus macro sont omis de l'analyse. C'est le cas par exemple quand on relie les valeurs individuelles au rendement au travail sans considérer les valeurs de l'organisation dans laquelle le travail est effectué.

Le troisième enjeu que nous avons cité dans l'introduction de cette section est le biais de méthode commune. Kristof-Brown et coll. (2005) considèrent que ce biais agit comme une variable modératrice dans la relation entre l'appariement et les critères. Ce biais peut survenir à deux endroits au moins. Tout d'abord, dans les mesures indirectes subjectives, c'est la même personne qui fournit les renseignements au sujet de l'individu et de l'organisation. Lorsqu'on étudie des conséquences de l'appariement, c'est un problème que la même source fournisse à la fois la mesure du prédicteur et celle du critère. Généralement, cela amplifiera artificiellement les relations. C'est généralement le cas aussi pour des mesures prises simultanément, ce qui constitue le second lieu où ce biais agit. Il faut dès lors, lorsque c'est possible et faisable, utiliser plus d'une source d'information (par exemple, recourir à la mesure indirecte objective) et recueillir les mesures en différents moments pour éviter ce biais.

Un autre enjeu important est celui de la désirabilité sociale. Il se présente de diverses manières pour les mesures de l'appariement. Par exemple, lorsque l'appariement est évalué dans le cadre d'une entrevue de sélection, il faut considérer en quoi la gestion des impressions par les candidats peut l'influencer (Judge et Ferris (1992); Cable et Judge (1995)). Dans le même ordre d'idées, il se pourrait que la désirabilité sociale influence les répondants dans leur évaluation individuelle auto-rapportée (Ryan et Schmit (1996)). Les enjeux de tricherie sont aussi à considérer (Kristof-Brown et coll. (2005)). En fait, ces trois éléments, la gestion des impressions, la désirabilité sociale et la tricherie sont intimement liés et font l'objet d'une documentation scientifique abondante, dont un pan important porte sur leur impact lors de l'utilisation des mesures auto-rapportées dans un contexte de dotation. C'est pourquoi nous avons choisi d'explorer davantage la nature et l'impact du biais de désirabilité sociale.

Le biais de la désirabilité sociale est l'un des biais introduits par les répondants le plus fréquemment étudié (Paulhus (1991)). Il apparaît sous plusieurs appellations dans la documentation scientifique : désirabilité sociale, gestion des impressions, tricherie et il peut modérer, atténuer ou gonfler la relation entre les prédicteurs et les critères (Dalton et Ortegren (2011)). On le définit comme étant la «*distorsion of responses in socially desirably direction* » (Nederhof (1985), p. 264), la «*tendency to give answers that make the respondent look good*» (Paulhus (1991), p.17) ou le fait de «*presenting oneself favourably regarding current social norms and standards* » (Zerbe et Paulhus (1987), p.250).

Les recherches portant sur la désirabilité sociale ont montré qu'elle comporte deux facteurs distincts : l'autoduperie (*self-deceptive positivity*) et la gestion des impressions (*impression management*) (Paulhus (1984)). L'autoduperie est la tendance naturelle et inconsciente d'autrui à se voir de manière positive. Elle se présente sous deux formes : la mise en valeur (*enhancement*) lorsque l'individu choisit des caractéristiques positives pour se décrire et le déni (*denial*) lorsqu'il rejette les caractéristiques négatives pour le faire (Paulhus et Reid (1991)). L'autoduperie se traduit par des réponses généralement honnêtes (dans la mesure où le répondant croit dire la vérité) mais trop positives ou gonflées (*inflated*) de manière à préserver son estime de soi. Cela dit, plusieurs auteurs s'opposent à sa mesure et son contrôle, surtout lors de l'utilisation d'inventaires de personnalité, car ce type de désirabilité sociale est associé intrinsèquement aux construits mesurés, qu'il est au cœur de la personnalité et de l'identité de la personne évaluée (Ones, Viswesvaran et Reiss (1996); Zerbe et Paulhus (1987)). Certains auteurs ajoutent qu'elle ne vient pas contaminer la mesure mais plutôt en accroître la validité (Fisher et Katz (2000)).

En ce qui a trait à la gestion des impressions, c'est plutôt la présentation de soi par le répondant d'une manière qui vise à satisfaire l'auditoire ou l'organisation qui administre les tests. Certains auteurs font rapidement le lien avec le trucage (*faking*) et la tricherie (McFarland (2000)) dans la mesure où cette forme de désirabilité mène le répondant à consciemment modifier ses réponses, voire mentir, de manière à ce que ses réponses correspondent à ce qui est recherché, ou à tout le moins à ce qu'il croit être recherché,

plutôt qu'à une description juste de ce qu'il est. Il peut aussi tenter d'éviter la désapprobation sociale (Paulhus (1991)). Dès lors, ce type de désirabilité est influencé non seulement par les caractéristiques individuelles des répondants telles leurs motivations et leur habileté à tricher, mais surtout par le contexte dans lequel survient l'évaluation (McFarland et Ryan (2000)).

Dans un contexte de sélection, il a été démontré à maintes reprises que les candidats peuvent tricher et le font lorsqu'ils complètent des inventaires de personnalité (Griffith, Chmielowski et Yoshita (2007); McFarland et Ryan (2000); Petersen, Griffith, Isaacson, O'Connell et Mangos (2011)). Nombre d'auteurs ont néanmoins conclu que la désirabilité sociale n'avait pas d'influence sur la validité et la prédiction du rendement (Ones et coll. (1996); Hough, Eaton, Dunnette, Kamp et McCloy (1990); Hough (1998)) mais qu'elle influence le rangement des candidats et les décisions d'embauche, surtout lorsque le ratio de sélection est petit (Schmitt et Oswald (2006)). Dès lors, ce biais devrait être contrôlé puisqu'il constitue une forme de contamination des réponses (Paulhus (1984), (1991)).

Plusieurs manières d'y arriver existent même si aucune ne semble pouvoir, seule, contrer entièrement ce biais (Nederhof (1985)). Elles peuvent être classées en deux catégories (Nederhof (1985); Holden, Wood et Tomashewski (2001)) : les actions de mesure et de détection et les actions de prévention. La détection s'effectue grâce à des échelles de désirabilité sociale incluses dans d'autres instruments. Ces échelles comportent des questions au sujet de comportements fortement socialement désirables mais rarement mis en pratique et d'autres au sujet d'activités ou comportements indésirables mais communs (Zerbe et Paulhus (1987); Norwood et Lusk (2011)). Il devient alors possible de corriger l'ensemble des réponses fournies par le répondant pour atténuer (voire annuler) l'effet du biais de désirabilité sociale ou même d'éliminer les candidats qui y ont un score de désirabilité trop élevé (Hough (1998)). Schmitt et Oswald (2006) ont cependant conclu que la correction des scores à la suite de l'utilisation de ces échelles n'avait pas d'effet significatif sur la validité et la prédiction de la performance. Quant aux actions de prévention, la documentation scientifique en mentionne plusieurs : l'utilisation d'une

échelle à choix forcé (Hough (1998); Nederhof (1985)) avec des items du même niveau de désirabilité sociale (Heggstad, Morrison, Reeve et McCloy (2006) les ont néanmoins jugés peu utiles pour contrer les effets de la tricherie sur le choix des candidats à embaucher), les instructions qui avertissent que les «mauvaises» réponses peuvent être identifiées et punies, la formulation neutre des items de manière à en diminuer la désirabilité sociale (Nederhof (1985)), l'utilisation de questionnaires auto-administrés pour éviter les interactions avec les évaluateurs (Nederhof (1985)), la présentation aléatoire des items (McFarland, Ryan et Ellis (2002)) et le recours à des tests complémentaires pour confirmer les résultats obtenus (Griffith et coll. (2007)). Certains ont proposé de limiter le temps alloué pour répondre, ce qui pourrait réduire le risque de tricherie et dès lors le biais de désirabilité sociale. Néanmoins, Holden et coll. (2001) ont constaté dans leur étude qu'une telle limite n'atténuait pas l'effet de la tricherie sur la validité des tests de personnalité.

Un très grand nombre de recherches portant sur le biais de désirabilité sociale traitent de son impact sur les mesures non-cognitives comme les inventaires de personnalité, les données biographiques (*biodata*) et les tests d'intégrité (McFarland et Ryan (2000)). Nous avons tout de même réussi à recenser quelques écrits s'étant intéressés à l'impact de la désirabilité sociale sur les tests de valeurs.

Deux études (Goldsmith, Stith et White (1987); Kristiansen (1985)) ont montré que l'Inventaire des valeurs de Rokeach n'était pas significativement influencé par la désirabilité sociale, en particulier en ce qui a trait aux valeurs terminales. Quant à Fisher et Katz (2000), ils ont conclu que nombre de valeurs ont des composantes de désirabilité, ce qui est normal vu la nature normative et sociale des valeurs. Ainsi, les valeurs « publiques » (comme la réussite) sont davantage influencées par la désirabilité sociale que les valeurs « privées » (comme le plaisir (*fun and enjoyment of life*)). De plus, les résultats de leur étude empirique ont montré que lorsque la hiérarchie des valeurs des répondants est corrigée pour tenir compte de la désirabilité, elle n'est pas modifiée énormément. La principale différence se situe au niveau des valeurs clés de la société américaine reliées à la

réussite (*achievement*) dont l'importance a été amplifiée significativement par les répondants américains, suffisamment pour les placer plus haut dans la hiérarchie.

En fait, pour autant que la mesure de valeurs ou des préférences repose sur des mesures ipsatives plutôt que normatives, en particulier celles de type Q-sort, le biais de la désirabilité sociale n'est pas aussi problématique. « *An applicant faced with sorting all positives characteristics will have a more difficult time presenting the "desired" response than one asked to simply rate the importance of various organization attribute.* » (Ryan et Schmit (1996), p.89). Cela dit, il ne semble pas y avoir d'étude empirique traitant spécifiquement de l'enjeu de la désirabilité sociale sur la mesure de l'appariement.

D'autres enjeux ou difficultés méthodologiques, particulièrement reliés à la mesure de l'appariement dans un contexte de dotation, sont aussi mentionnés dans la documentation scientifique. Il est important de les reconnaître pour pouvoir y faire face dans notre propre recherche. Tout d'abord, les individus, en particulier les candidats, peuvent avoir de la difficulté à évaluer leur niveau d'appariement parce que les caractéristiques de l'organisation sont difficiles à saisir. Il est donc nécessaire pour l'organisation de les communiquer clairement si une mesure directe ou indirecte subjective est utilisée (Kristof-Brown (2005)). D'autre part, il n'est pas clair que la recherche effectuée auprès d'employés offre des résultats comparables à celle effectuée auprès de candidats, même si les mêmes instruments sont utilisés (Westerman (2001)).

### 1.3.9 Les instruments de mesure de l'appariement personne-organisation

Dans cette section, nous présenterons les instruments de mesure de l'appariement personne-organisation. Cela dit, avant d'utiliser des instruments spécifiques, l'appariement personne-organisation a d'abord été mesuré par le biais des entrevues de sélection (Cable et Judge (1995)), une méthode qui satisfaisait tout à fait ses utilisateurs. Selon Ferris et Judge (1992), l'entrevue de sélection demeurait (en 1992) le meilleur moyen d'évaluer

l'appariement sans compter que Cable et Judge (1996) considèrent que l'entrevue mesure mieux l'appariement personne-organisation que l'appariement personne-emploi alors qu'elle est utilisée fréquemment pour déterminer le second. Il est évident que la mesure des valeurs et de l'appariement par le biais des entrevues repose sur les perceptions et opère de manière qualitative (idiographique).

L'instrument de mesure de l'appariement qui semble plus connu et plus utilisé que tous les autres est le *Organizational Culture Profile* d'O'Reilly et coll. (1991), mais plusieurs auteurs ont proposé toutes sortes d'instruments basés sur diverses conceptions. Nous les résumons dans le tableau 4 et les présentons brièvement avec leurs principales caractéristiques, ainsi qu'une analyse des forces et faiblesses, lorsque c'est possible. L'ordre de présentation suit l'ordre chronologique de leur publication.

Tableau 4 - Synthèse des instruments de mesure de l'appariement personne-organisation

<b>Nom de l'instrument</b>	<b>Auteurs (Année)</b>	<b>Nombre et nature des items</b>	<b>Échelle et type de calcul</b>	<b>Utilisation spécifique (le cas échéant)</b>
<i>Rosenberg Occupational Value Scale</i>	Roseberg (1957) / utilisé par Weiss (1978)	10 caractéristiques possibles d'un emploi	Catégorisation et rangement des éléments importants	Étude de la similarité des valeurs des paires superviseur-employé
<i>Comparative Emphasis Scale</i>	Ravlin et Meglino (1987)	24 paires de comportements associés à 4 valeurs au travail	Choix forcé	Mesure de la congruence des valeurs employé-superviseur
<i>Organizational Culture Profile</i>	O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991)	54 valeurs	Q sort; calcul de corrélation	Pour mesurer l'appariement personne-organisation
s.o.	Cable et Judge (1996)	40 valeurs	Q-sort	Simplification OCP pour mesurer l'appariement personne-organisation
s.o.	Ryan et Schmit (1996)	75 caractéristiques	Q-sort	Diagnostic organisationnel
<i>Omnia Profile</i>	Omnia Group Inc. (testé par Hambleton et		Liste d'adjectifs parmi lesquels les répondants	Appariement avec l'emploi et l'organisation en

Nom de l'instrument	Auteurs (Année)	Nombre et nature des items	Échelle et type de calcul	Utilisation spécifique (le cas échéant)
	coll. (2000)		choisissent tous ceux qui les décrivent	Nouvelle-Zélande
s.o.	Bergami et Bagozzi (2000)	1 item	Échelle graphique	Mesure de la congruence des valeurs
<i>Perceived Fit Scale</i>	Cable et DeRue (2002)	3 items	Likert – 1 à 7	Mesure de l'appariement personne-environnement
<i>Work Values Survey</i>	Cable et Edwards (2004)	24 items (8 valeurs inspirées de Schwartz (1992))	Importance - Likert 1 à 5	Mesure de la congruence des valeurs
<i>CultureFit</i>	McCulloch et Turban (2007)	54 courtes descriptions portant sur la culture organisationnelle	Q-sort	
s.o.	Chernyshenko et coll. (2009)		Choix forcé	Mesure de l'appariement caché
<i>Test de valeurs organisationnelles</i>	Durivage, Pettersen et Michaud (2010)	34 valeurs organisationnelles	Rangement et choix forcés; calcul de différence	

- *Rosenberg Occupational Value Scale*

Cet instrument développé par Rosenberg en 1957 a été utilisé par Weiss (1978) pour mesurer la similarité des valeurs de paires de subordonné et superviseur. Pour ce faire, chaque répondant doit compléter l'échelle de valeurs qui compte dix items représentant autant de caractéristiques des emplois en indiquant leur niveau d'importance (élevé, moyen ou bas) pour eux. Les répondants doivent aussi ranger les items en ordre d'importance. À partir des réponses, un score est établi pour les trois dimensions suivantes : orientation vers les gens (*people orientation*), vers les récompenses extrinsèques (*extrinsic reward orientation*) et vers l'expression de soi (*self-expression orientation*). La similarité des valeurs est obtenue en calculant un index de similarité basé sur le calcul des différences.

#### - *Comparative Emphasis Scale*

L'instrument a été développé d'abord par Ravlin et Meglino en 1987 et a été testé et amélioré au fil des ans (Meglino et coll. (1989)). Il vise à mesurer les valeurs au travail et leur impact sur la prise de décision et est utilisé pour mesurer l'appariement basé sur la congruence des valeurs. Initialement, les auteurs ont proposé quatre façons, tant ipsative que normative, de mesurer quatre catégories de valeurs retenues suite à l'analyse d'incidents critiques : réussite (*achievement*), entraide et souci des autres (*helping and concern for others*), honnêteté (*honesty*) et justice (*fairness*). D'abord testé avec des étudiants, l'instrument a aussi été utilisé avec des travailleurs pour déterminer la congruence de leurs valeurs au travail avec celles de leur superviseur (appariement personne-superviseur). Reconnaissant le niveau élevé de désirabilité sociale des valeurs, leur instrument final repose sur une mesure ipsative, plus particulièrement des choix forcés (avec 24 paires d'énoncés). Les répondants doivent choisir quel comportement associé à une valeur parmi les deux comportements autant désirables l'un que l'autre qui lui sont présentés doit être priorisé et recevoir le plus d'accent (*emphasis*). L'appariement est mesuré grâce à un calcul de corrélation (*rank order correlation*) entre le profil du travailleur et celui de son superviseur. Finegan (2000) critique cet instrument notant qu'il ne considère pas suffisamment de valeurs.

#### - *Organizational Culture Profile*

L'instrument le plus utilisé est sans aucun doute le *Organizational Culture Profile* (OCP) d'O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), outil basé sur les valeurs que les travailleurs préfèrent ou recherchent dans une organisation, plutôt que leurs valeurs individuelles. Leur instrument utilise 54 items, autant de valeurs pouvant décrire à la fois individu et organisation : « *a set of value statements that can be used to idiographically assess both the extent to which certain values characterize a target organization and an individual's preference for that particular configuration of values* » (O'Reilly et coll. (1991), p.494). La liste des valeurs est disponible, mais pas leur définition. Les analyses factorielles effectuées sur les réponses décrivant les préférences individuelles pour leur organisation idéale et celles décrivant les organisations ont mené à des facteurs (regroupements de valeurs)

similaires, confirmant le caractère commensurable de l'instrument. L'administration du test est telle que les répondants doivent classer ces 54 valeurs en neuf catégories selon une distribution forcée, avec la technique Q-sort où le nombre d'items dans les catégories extrêmes est moins élevé qu'au milieu (où les items sont moins importants pour décrire tant les travailleurs que les organisations). Ils répondent une première fois en ordonnant les valeurs selon leur organisation idéale ou « *what an individual values in an organization* » (Chatman (1991), p.459) et une seconde fois, selon leur perception de la mesure dans laquelle les valeurs sont caractéristiques de leur organisation. (Certains utilisateurs récents de cet instrument ont remplacé la méthode Q-sort par une échelle de Likert (Kristof-Brown et Guay (2011)) pour en faciliter l'utilisation.) Le profil individuel est basé sur la hiérarchie des préférences de l'individu alors que le profil organisationnel est le résultat de l'agrégation des réponses de *key informants with broad experience* ou encore des travailleurs qui sont dans l'organisation depuis au moins un ou deux ans (Chatman (1989)) ou encore des réponses de tous les répondants (Westerman et Cyr (2004); Westerman (2001)). Selon Chatman (1989), il faut que les répondants s'entendent sur le contenu des valeurs organisationnelles (avec une corrélation supérieure à 0,70 pour l'ensemble des réponses) pour pouvoir utiliser les données agrégées pour effectuer des calculs d'appariement.

L'appariement est calculé par la corrélation des deux profils (organisationnel et individuel). Ce qui est comparé, c'est l'ordre des items et non pas leur niveau ou score absolu. Par ailleurs, Chatman (1989) suggère qu'il est non seulement utile d'analyser la corrélation entre les profils individuel et organisationnel, mais aussi comparer les douze items supérieurs et inférieurs de la hiérarchie parce que la corrélation ne dit pas tout.

Un avantage de l'instrument est qu'en exigeant de trier les valeurs dans des catégories plutôt qu'en obtenant un score d'importance, il réduit la désirabilité sociale car toutes les valeurs ne peuvent pas être aussi importantes (Ryan et Schmit (1996)). Une critique adressée à cet instrument est que la structure des facteurs est inconsistante (Verquer et coll. (2003)).

- Cable et Judge (1996)

Dans leur étude, Cable et Judge (1996) ont opté pour une version abrégée et révisée du OCP. Ils en ont réduit le nombre d'items (de 54 à 40) puisque certains items étaient trop similaires et difficiles à distinguer pour des candidats n'ayant que des connaissances limitées de l'organisation. La liste des valeurs est disponible, mais pas leur définition. De plus, la formulation de la question visant à mesurer l'individu a été changée : au lieu de demander dans quelle mesure la valeur est désirable, on s'intéresse à la mesure dans laquelle elle caractérise le répondant, ce qui accroît la commensurabilité de la personne et de l'environnement. L'ensemble des autres caractéristiques du OCP et l'analyse des forces et faiblesses sont les mêmes. La seule distinction est que l'instrument est légèrement moins difficile à compléter pour les répondants vu que le nombre d'items est moindre.

- Ryan et Schmit (1996)

Ryan et Schmit (1996) ont développé un instrument pour mesurer l'appariement personne-environnement. Cet instrument n'est pas destiné à être utilisé dans un contexte de sélection mais plutôt pour les activités de développement organisationnel (diagnostic et changement organisationnels). Il mesure l'appariement supplémentaire (la similarité) et subjectif grâce à la technique Q-sort. Les répondants doivent alors placer en ordre d'importance 75 items portant sur plusieurs caractéristiques de l'organisation (pas seulement les valeurs). Les mesures individuelles sont agrégées pour obtenir un score organisationnel avec lequel la hiérarchie individuelle est comparée. L'appariement est calculé grâce à une corrélation entre les deux profils. En matière d'utilisation, l'analyse des résultats permet d'identifier les items pour lesquels l'écart entre la situation idéale et la situation réelle est le plus grand et de cibler une intervention pour le réduire.

- *Omnia Profile*

Les instruments destinés spécifiquement à mesurer l'appariement personne-environnement ne semblent pas très nombreux dans la documentation scientifique. Il est aussi fort probable que des outils soient développés par des firmes de professionnels qui en conservent les droits d'auteurs et les renseignements au sujet des qualités psychométriques. C'est le cas en

Nouvelle-Zélande alors que le *Omnia Profile*, principalement une mesure de personnalité pour la portion personne, est utilisé par plusieurs organisations pour établir l'appariement tant avec l'emploi et l'organisation. Son fonctionnement est tel que les répondants choisissent parmi une liste d'adjectifs tous ceux qui les décrivent. Hambleton et coll. (2000) ont testé les qualités psychométriques de cet outil et les résultats en matière de validité prédictive sont très décevants, voire même contraires aux résultats anticipés à la lumière de la documentation scientifique. Ceci nous permet de rappeler l'importance de bien choisir les instruments de mesure pour l'évaluation dans des contextes de sélection.

- Bergami et Bagozzi (2000)

Van Vuuren et coll. (2007) font état d'un autre instrument destiné à mesurer directement la congruence des valeurs attribués à Bergami et Bagozzi (2000). Cet instrument présente un seul item graphique : une succession de paires de cercles se chevauchant à des degrés variés, où à une extrémité, les deux cercles se confondent et à l'autre, les deux cercles sont côte-à-côte, sans intersection entre eux. Le répondant doit alors choisir la paire de cercles qui correspond le mieux à sa situation, compte tenu que l'un des cercles représente ses valeurs et l'autre cercle, celles de l'organisation. Cet instrument semble très simple à utiliser et son caractère universel le rend intéressant. Néanmoins, comme pour toutes les mesures directes, il n'est pas possible de savoir quels aspects sont considérés dans l'évaluation. Les autres limites des mesures directes et subjectives s'appliquent aussi à cet instrument.

- *Perceived Fit Scale*

Un autre instrument utilisé pour mesurer l'appariement personne-organisation est le *Perceived Fit Scale* développé par Cable et DeRue en 2002 et validé à nouveau par Hinkle et Choi en 2009. Cet instrument comptant neuf items mesure l'appariement personne-environnement divisé en trois dimensions et fournit trois scores distincts dont l'un au sujet de l'appariement personne-organisation. Il utilise une échelle Likert à 7 niveaux. Cet instrument est simple à utiliser, mais sa plus grande limite demeure qu'il est une mesure

directe, avec toutes les limites que cela impose aux niveaux conceptuel et méthodologique (voir la section 1.3.8.1).

- *Work Values Survey*

Cet instrument, développé par Edwards et Cable (2004), s'inspire de la typologie des valeurs de Schwartz (1992). Il comporte 24 items associés à huit valeurs au travail : l'altruisme, les relations, la rémunération, la sécurité, l'autorité, le prestige, la variété et l'autonomie. Une échelle de type Likert à 5 niveaux est utilisée pour mesurer les valeurs individuelles (niveau d'importance des valeurs pour l'individu) et les valeurs organisationnelles (perception individuelle de ce qui est important dans l'organisation). La congruence des valeurs est calculée à partir d'une régression polynomiale utilisant la mesure des valeurs individuelles et celle des valeurs organisationnelles perçues.

- *CultureFit*

McCulloch et Turban (2007) ont mesuré l'appariement personne-organisation avec cet instrument basé sur la technique Q-sort. L'instrument comporte 54 courtes descriptions portant sur la culture organisationnelle que les répondants devaient ranger. La mesure de la portion organisationnelle a été obtenue en calculant la moyenne des réponses d'un certain nombre de gestionnaires. Ils ont effectué une étude de validation concomitante avec 228 individus et conclu que l'appariement n'est pas lié à la performance mais qu'il l'est au roulement.

- Chernyshenko et coll. (2009)

Un dernier instrument est celui de Chernyshenko et coll. (2009) basé sur la mesure de l'appariement caché ou du *latent fit* qui se veut un instrument supplémentaire pour mesurer l'appariement plus facilement. Cet instrument consiste à présenter aux répondants plusieurs items composés de paires de stimuli, chacun reflétant un niveau différent d'appariement, et de leur demander de choisir celui qui décrit le mieux leur situation. Tous les stimuli présentés sont placés sur un continuum d'appariement personne-organisation latent. Un score de 0 signifie que l'appariement est parfait, un score supérieur à 0 est synonyme de

*over-fit*, l'individu reçoit plus que ce dont il a besoin, et un score inférieur à 0 de *under-fit*, la personne reçoit moins qu'elle ne le désire. Dans ce modèle, c'est la distance qui joue un rôle clé dans l'explication des résultats attitudinaux et comportementaux. Ce type d'instrument fait en sorte que les répondants n'ont pas à se décrire ou analyser leurs préférences ou celles de leur organisation, ce qui est plus facile pour les répondants et l'interprétation en est aisée pour les administrateurs. On en obtient un score normatif qui permet les comparaisons et il n'est pas nécessaire de calculer un index (PSI). Néanmoins, le développement de cet instrument n'est pas simple, ce qui en constitue une limite importante.

Les auteurs ont testé leur instrument empiriquement en le comparant avec une mesure directe et une mesure indirecte de l'appariement pour deux aspects du travail, l'autonomie et la variété. La mesure de l'appariement latent a permis d'obtenir une relation curvilinéaire avec la satisfaction et l'intention de quitter l'organisation. De plus, elle était fortement corrélée à la mesure indirecte de l'appariement, ce qui permet de croire que les deux instruments mesurent le même construit. La relation avec l'appariement direct était moins importante, mais les auteurs croient que c'est à cause des limites des mesures directes.

#### - *Test de valeurs organisationnelles (TVO)*

Le *Test de valeurs organisationnelles* (Durivage et coll. (2010)) repose sur une typologie comptant 34 valeurs organisationnelles (voir la section 2.4.7 pour de plus amples détails sur le modèle théorique). Il utilise les méthodes de rangement et de choix forcé: les répondants doivent d'abord ranger par ordre de priorité les 34 valeurs présentées dans quatre listes de 17 items puis répondre à 40 questions où ils doivent choisir l'énoncé qui correspond le mieux à leur situation. Cette méthode est plus simple qu'une méthode de Q-sort pour les répondants. Les concepteurs ont toutefois vérifié que les résultats du TVO sont fortement corrélés à ceux obtenus en suivant l'approche Q-sort et c'est le cas ( $r = 0,92$ ).

Les résultats pour l'organisation sont obtenus en deux étapes. D'abord, un certain nombre de gestionnaires répondent au TVO dans une perspective organisationnelle. Par la suite, un

groupe de discussion composé de quelques-uns d'entre eux valide la hiérarchie grâce à une approche par consensus.

Le score d'appariement entre la personne et l'organisation est obtenu en calculant la moyenne des différences en valeur absolue entre les rangs de chaque valeur attribués par le candidat et l'organisation. Ce score varie entre 0 et 100. Il est aussi possible de transformer ce score brut en un indice normalisé.

#### 1.4 Résumé

Ce chapitre a porté sur l'appariement personne-environnement et l'appariement personne-organisation en particulier. L'appariement personne-environnement fait référence à la compatibilité entre une personne et son environnement, dans une perspective interactionniste où tant la personne que son environnement influencent les attitudes et les comportements. Si pour certains l'appariement est une perception ou un sentiment global, plusieurs auteurs en reconnaissent la nature multidimensionnelle et distinguent plusieurs types d'appariement dont l'appariement de la personne avec sa profession, son emploi, son groupe et son organisation. Chaque type d'appariement est généralement associé à un certain nombre de dimensions et à des conséquences spécifiques. Par ailleurs, les divers types d'appariement ont un niveau de saillance qui varie selon les moments de la relation d'emploi et ce sont l'appariement personne-emploi et l'appariement personne-organisation qui sont les plus significatifs dans les études portant sur la sélection.

L'appariement personne-organisation est défini de diverses manières, repose en grande partie sur le modèle attraction-sélection-attribution (ASA) de Schneider, se décline en plusieurs conceptions dont les deux principales sont l'appariement supplémentaire (similarité) et l'appariement complémentaire et fait appel à des dimensions variées tant de la perspective organisationnelle qu'individuelle. Les valeurs sont la dimension la plus fréquemment retenue de par leur caractère commensurable, mais aussi parce qu'elles sont

au cœur de l'identité tant des individus que des organisations, qu'il est relativement aisé de les mesurer et qu'elles offrent les résultats les plus probants dans la documentation scientifique.

Les antécédents de l'appariement personne-organisation peuvent être regroupés en trois catégories : les caractéristiques individuelles comme les traits de personnalité, les pratiques de recrutement et de sélection des organisations comme l'offre d'information réaliste au sujet de l'organisation (*realistic job previews*) ainsi que les pratiques de socialisation après l'entrée dans l'organisation qui comprennent le mentorat, les activités sociales et les systèmes de récompense.

Les retombées de l'appariement sont généralement positives tant pour l'individu que l'organisation, mais une trop grande homogénéité pourrait se révéler néfaste pour l'organisation. Il semble ainsi y avoir un seuil optimal à rechercher, lequel varie selon l'environnement. En matière de conséquences ou de résultats individuels, il semble y avoir consensus quant à la relation positive entre l'appariement et les réponses attitudinales comme la satisfaction et l'engagement organisationnel, encore plus lorsque l'appariement s'appuie sur les valeurs. L'appariement est aussi associé à une diminution de l'intention de quitter son emploi et du roulement. Les résultats au sujet du lien avec le rendement sont moins convaincants. Si certaines recherches ont fait état de relations positives, elles sont petites, pas toujours significatives et difficiles à généraliser. Cela dit, le lien avec le rendement de citoyenneté semble plus solide que celui avec le rendement axé sur les tâches (ce dernier dépendant davantage des CHA et de l'appariement avec l'emploi). Aucune variable de contrôle ne semble influencer la relation entre l'appariement et les critères. Néanmoins, certaines considérations méthodologiques influencent les relations dont la conceptualisation, les dimensions retenues, le type de mesure et la forme de calcul.

La mesure de l'appariement est de trois types : les mesures directes où la personne porte un jugement sur son niveau d'appariement – assimilable à une perception, les mesures indirectes subjectives où sont mises en relation deux mesures distinctes obtenues de la

même personne et les mesures indirectes objectives où deux sources différentes fournissent les mesures de la personne et de l'organisation. Dans un contexte de sélection, ce sont les dernières qui sont les plus adaptées puisqu'il est fréquent que les candidats ne connaissent pas l'organisation au préalable. Le calcul de l'appariement peut aussi prendre diverses formes : les indices de similarité des profils obtenus par la corrélation ou un calcul de différence, et la régression polynomiale et son analyse de l'espace à trois dimensions, plus complexes mais utiles pour comprendre les mécanismes de l'appariement. Divers enjeux de mesure sont notoires dont la question de la commensurabilité, les enjeux propres à l'analyse multi-niveaux, la présence du biais de méthode commune et le biais de désirabilité sociale.

Finalement, plusieurs instruments de mesure de l'appariement personne-organisation ont été développés, entre autres pour opérationnaliser les diverses conceptualisations de l'appariement. L'instrument le plus usuel demeure le *Organizational Culture Profile* (OCP) d'O'Reilly et coll. (1991) qui repose sur la mise en rang de 54 valeurs organisationnelles.

Ceci met un terme à notre discussion au sujet de l'appariement personne-environnement et l'appariement personne-organisation. La mesure de l'appariement personne-organisation basée sur la congruence des valeurs du travailleur et de son organisation étant la mesure à privilégier, il nous semble dès lors essentiel de nous interroger au sujet du concept de valeur, d'en clarifier la définition et de déterminer le niveau d'analyse pertinent pour l'évaluation de l'appariement personne-organisation. C'est l'objet du prochain chapitre.

## 2. Les valeurs

La documentation au sujet des valeurs étant particulièrement riche, notre revue se fera en plusieurs étapes. Nous tenterons d'abord de définir ce qu'est une valeur, de préciser ses principaux niveaux d'analyse (en nous inspirant des travaux de Agle et Caldwell (1999) centrés sur le domaine de la gestion) et son utilité pour la discipline des relations industrielles.

Nous préciserons ensuite les caractéristiques des valeurs individuelles, puis les distinguerons de ce qu'elles ne sont pas (par exemple des attitudes et des traits de personnalité). Avant de présenter deux modèles de structuration des valeurs individuelles (celui de Schwartz (1992) et celui d'Elizur et Sagie (1999)) ainsi qu'un survol des typologies et instruments de mesure les plus usuels, nous en déterminerons les antécédents et les effets. Nous distinguerons ensuite les valeurs au travail des valeurs individuelles générales. Encore une fois, nous présenterons les modèles de structuration les plus populaires et certaines typologies de valeurs au travail. Finalement, nous nous intéresserons aux valeurs organisationnelles, à ce qu'elles sont et ne sont pas (distinction d'avec la culture), à ce qui les influence et ce qu'elles influencent, aux typologies qui ont été développées à ce propos et à leur mesure.

## 2.1 Introduction

Les valeurs sont un concept auquel nombre d'auteurs de pratiquement toutes les disciplines des sciences humaines se sont intéressés, ce qui en fait un concept multidisciplinaire ou interdisciplinaire (Hofstede (1980)), voire unificateur (Dawis (1991); Rokeach (1973)). Tant les sociologues, les anthropologues que les psychologues, et même les gestionnaires y ont recours. Cette popularité n'est cependant pas synonyme de consensus quant à sa définition et ses caractéristiques, ni sa structuration et sa mesure. Elle n'est pas non plus associée (malheureusement) à des efforts d'intégration et d'enrichissement mutuel d'un domaine à l'autre (Schleicher et Chandler (2011)). De plus, la plupart de la recherche sur les valeurs est plutôt déclarative (descriptive) et propose peu ou pas d'explication sur les mécanismes d'action des valeurs (Roe et Ester (1999)). Il y aurait donc place pour intégrer toutes les connaissances (tant sociologiques que psychologiques) pour développer une théorie des valeurs, mais ceci dépasse largement l'objet de notre thèse.

En dépit de l'absence d'une théorie des valeurs, les écrits de Rokeach (1973) sont très fréquemment cités et sa réflexion alimente encore couramment celle de plusieurs autres auteurs. D'aucuns croient même que sa définition fait l'objet d'un certain consensus (Lyons 78

(2003)). C'est pourquoi nous avons choisi de commencer en présentant la définition de Rokeach que nous comparerons plus loin avec celles d'autres auteurs. Selon Rokeach (1973), une valeur est « *an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence* » (p.5). Cette définition implique que tant les individus que les groupes, organisations et sociétés peuvent partager des valeurs. Dès lors, il est possible d'analyser les valeurs de diverses perspectives.

Agle et Caldwell (1999) ont répertorié une douzaine de niveaux différents d'analyse des valeurs dans la seule documentation organisationnelle pour en retenir cinq principaux: les valeurs individuelles (ou personnelles) qui comprennent les valeurs au travail et les valeurs managériales, les valeurs organisationnelles, les valeurs institutionnelles, les valeurs sociales et les valeurs globales. Dans le contexte de la présente thèse, nous nous intéressons seulement aux deux premiers niveaux.

Dans la documentation scientifique, les valeurs sont surtout étudiées au niveau individuel. De plus, même si les valeurs organisationnelles sont généralement considérées de même nature que les valeurs individuelles, leurs caractéristiques, leur structuration et leur mesure, ainsi que les typologies varient. C'est la raison pour laquelle nous traiterons des valeurs en deux temps. D'abord, nous présenterons les valeurs personnelles, ce qui comprendra le sous-groupe important des valeurs au travail. Puis, nous nous intéressons aux valeurs organisationnelles qui se situent à un niveau d'analyse différent.

Mais avant d'aller plus loin, nous croyons qu'il est pertinent de préciser dès maintenant en quoi le concept de valeur est utile dans le champ des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines plus particulièrement. Évidemment, les valeurs sont utiles pour la détermination de l'appariement personne-organisation, que ce soit dans un contexte de sélection ou de développement organisationnel. Elles jouent aussi un rôle dans les activités de gestion des carrières, les valeurs étant souvent citées comme éléments clés dans le choix et la poursuite d'une carrière (comme en font foi les typologies de Super et Holland par

exemple). Les valeurs influencent les attitudes (satisfaction, engagement, etc.) et les comportements (rendement, roulement, etc.) des travailleurs. Au plan organisationnel, les valeurs sont associées à un niveau de performance supérieur (Peters et Waterman (1982)). De plus, beaucoup d'études ont cherché à définir quelles valeurs sont les plus pertinentes et utiles pour une organisation afin d'améliorer sa performance et assurer son succès (Jin et Drozdenko (2009); Hultman (2005); Dobni, Ritchie et Zerbe (2000); Stebbins (2008)). Plusieurs typologies et modèles ont été développés et la relation des valeurs avec les attitudes et la performance a été abondamment documentée. Enfin, la gestion par les valeurs est une approche de gestion innovatrice au 21<sup>e</sup> siècle qui fait de plus en plus parler d'elle (Cha (2004); Jaakson, Reino et Vadi (2008); Lyons, Higgins et Duxbury (2010)).

## 2.2 Les valeurs individuelles générales

### 2.2.1 Définition et caractéristiques

Une valeur ne peut pas être observée, c'est un construit que l'on infère des comportements (Hofstede (1980)). Par ailleurs, les valeurs sont définies de plusieurs manières différentes selon les auteurs : croyances, préférences, motivations, buts, attitudes, représentations cognitives de besoins, etc. Malgré les désaccords, tous s'entendent pour dire que les valeurs sont fondamentales pour les individus, sont au cœur de leur identité et permettent de les distinguer les uns des autres (Chatman (1989)) sans compter qu'elles influencent et régulent les relations entre les individus (Agle et Caldwell (1999)).

Selon Rokeach (1973), une valeur est « *an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence* » (p.5). Autrement dit, les valeurs sont des « *intrinsic, enduring beliefs of what is fundamentally right or wrong, therefore guiding individuals' attitudes, judgments, and behaviors* » (Cable et Judge (1995), p.6). Schwartz et Bilsky (1987) ont décomposé cette définition en cinq éléments qui semblent rallier la

plupart des auteurs qui s'intéressent aux valeurs individuelles; nous les reprenons un à la fois.

- Les valeurs sont des concepts ou des croyances...

Les valeurs présentent des composantes affectives (j'aime) et morales ou évaluatives (est bonne ou doit faire) qui ne sont pas neutres pour leurs détenteurs. Elles sont soit positives ou bonnes, soit négatives ou mauvaises (Lyons (2003); Pryor (1979)). D'autres mentionnent que les valeurs ont aussi des composantes cognitive et comportementale (Rokeach (1973)).

Une distinction soulevée par plusieurs auteurs est le fait que les valeurs peuvent être perçues comme les objets d'évaluation auxquels une valeur est accordée ou comme des critères d'évaluation. Il s'agit alors de distinguer le désiré du désirable (Rokeach (1973); Hofstede (1980); Lyons (2003); Finegan (2000)). Pour Hofstede (1980), le « désiré » est associé à l'intensité d'une valeur alors que le « désirable » est plutôt lié à la direction. Certains auteurs (comme Super (1970) et Elizur, Borg, Hunt et Beck (1991)) définissent les valeurs comme autant d'objets d'évaluation, ce qui équivaut dès lors à énumérer les objets, les comportements, les buts que l'individu juge importants et primordiaux (sécurité, famille, argent, réussite, etc.). Ainsi, Elizur et coll. (1991) considèrent les valeurs comme des objets, des comportements ou des situations auxquels des groupes accordent une grande valeur ou beaucoup d'importance. Dans cette perspective, le nombre de valeurs devient alors incalculable.

Néanmoins, nombre d'auteurs (Rokeach (1973); Schwartz (1992)) considèrent plutôt les valeurs comme des critères qui guident les décisions, comme des normes qui mènent à l'évaluation des objets pour déterminer s'ils sont bons ou non, souhaitables ou à éviter. La définition fournie par Roe et Ester (1999) va exactement dans cette direction : les valeurs « *refer to the way in which people evaluate activities or outcomes* » (p.3). Elles constituent alors un construit médiateur, dans la relation entre l'objet et la réponse (affective) de

l'individu, dans le processus cognitif et affectif menant à la réponse. Évidemment, la perspective retenue influencera significativement les méthodes retenues pour les mesurer.

- au sujet de «desirable end states or behaviors»...

Nous venons de le mentionner, pour Rokeach et nombre d'auteurs, les valeurs sont des critères et non des objets valorisés ou des qualités de ces objets. Ces critères concernent autant les comportements, les modes de conduite à privilégier (*modes of conduct*) que les buts généraux à atteindre (*end-states of existence*). Rokeach distingue dès lors les valeurs instrumentales des valeurs terminales, les premières étant les moyens et les secondes, les fins. Il divise une fois de plus ces catégories en deux et reconnaît que les valeurs instrumentales peuvent être morales (celles qui engendrent la culpabilité lorsqu'on ne les respecte pas) ou associées à un sentiment de compétence (celles qui engendrent la fierté ou la honte) alors que les valeurs terminales peuvent être personnelles ou intrapersonnelles (comme le succès) ou sociales ou interpersonnelles (pertinentes pour la société en entier, comme la paix dans le monde).

- qui transcendent les situations spécifiques...

Les valeurs étant au cœur de l'identité de l'individu, elles changent peu avec le passage du temps. Les valeurs sont activées dans plusieurs situations différentes (Feather (1979); Hofstede (1980)), mais sont relativement constantes à travers le temps et les circonstances (Dose (1997)). Leur caractère stable et durable pour la plupart des adultes est aussi reconnu par nombre d'auteurs (Rokeach (1973); Lyons (2003); Feather (1979); Dawis (1991); Meglino et Ravlin (1998); Chatman (1991); Finegan (2000); Schleicher et Chandler (2011), etc.). Certains auteurs reconnaissent que les gènes et l'hérédité semblent influencer l'adoption des valeurs individuelles (Stebbins (2008); Lyons (2003); Keller, Arvey, Bouchard, Segal et Dawis (1992)), ce qui leur confère une certaine stabilité. Par ailleurs, les valeurs sont apprises tôt dans la vie, pendant l'enfance, par le biais de l'expérience, de l'observation de son milieu et de la discussion avec son entourage. (Elles peuvent être explicites ou implicites, ce qui signifie que l'individu ne réalise pas toujours que ses valeurs sont à l'œuvre.) Certains auteurs (comme Rokeach (1973)) disent même que l'intensité et la

direction des valeurs ne changent pas vraiment, mais que leur hiérarchie (l'ordre de préférence) peut changer. D'autres (comme Meglino et Ravlin (1998); Agle et Caldwell (1999)) mentionnent que les valeurs peuvent changer comme en témoignent les nombreux écrits sur le changement (dont Hofstede (1980) qui mentionne que les situations de crise peuvent entraîner des changements).

- qui guident la sélection et l'évaluation des comportements et des événements...

Tous les auteurs s'entendent pour dire que les valeurs influencent les attitudes et les comportements, mais les mécanismes d'influence sont peu étudiés. Rokeach (1973) a décrit plusieurs fonctions des valeurs : elles agissent comme des critères, des normes qui guident les préférences et la conduite et permettent à l'individu de se comparer aux autres et de préserver son estime personnelle; elles servent à prendre des décisions, choisir entre deux options et résoudre les conflits; elles motivent les comportements; et elles permettent aux individus de s'ajuster, de s'adapter aux pressions et aux pratiques du groupe dont ils font partie (fonction «*adjustative*»). Elles influencent les pensées et les actions des individus.

- et qui sont hiérarchisées selon leur importance relative.

Les valeurs d'un individu forment un système dans lequel les valeurs sont hiérarchisées les unes par rapport aux autres selon l'importance relative qu'elles ont pour lui. Cette hiérarchie est unique pour chaque individu. En ce qui a trait au nombre de valeurs possibles, Rokeach estime qu'un individu compte moins de 20 valeurs terminales, mais plus de 60 valeurs instrumentales. Pour sa part, Hultman (2005) considère que les individus comptent entre 30 et 40 valeurs dans leur système. Cela dit, certains auteurs (comme Rokeach (1973)) considèrent que tous les individus ont les mêmes valeurs dont le nombre est limité, mais que c'est leur classement qui s'avère unique et c'est la multiplicité des possibilités de classement qui explique les variations innombrables dans la société. C'est grâce à ce rangement en fonction de l'importance que l'individu réussit à résoudre des conflits opposant ses valeurs. La hiérarchie des valeurs peut changer mais les valeurs prisées sont généralement très stables.

Une contribution essentielle de Rokeach, nous l'avons mentionné précédemment, est qu'il considère que les valeurs peuvent être autant individuelles que sociales, c'est-à-dire partagées par un groupe. Les auteurs traitant de la culture organisationnelle (comme Schein) ou de culture nationale (comme Hofstede) considèrent d'ailleurs les valeurs comme un élément clé de la culture qui permet de distinguer les organisations ou les sociétés entre elles. Cela dit, il faut reconnaître que les valeurs individuelles influencent les valeurs sociales et vice versa. Nous traiterons plus loin de l'influence des valeurs individuelles sur les valeurs organisationnelles (celles-ci étant souvent celles des leaders des groupes). Mentionnons ici que le développement des valeurs individuelles étant influencé par les relations et l'environnement, les valeurs sociales en usage (comme l'individualisme ou le collectivisme) les influencent assurément.

D'autres définitions du concept de valeur individuelle ont été proposées, mettant l'accent sur l'idée de préférence. Par exemple, pour Hutlman (2005), les valeurs individuelles sont « *preferred ways of meeting human needs* ». Selon Hofstede (1980), une valeur est une préférence abstraite – « *broad tendency to prefer certain states of affairs over others* » (p.19) – qui se caractérise par son intensité et sa signification (obtenue en mesurant le niveau d'importance) et sa direction (est-ce bon ou mal?) que l'on peut mesurer grâce au niveau d'accord (*agreement*).

### 2.2.2 Ce que les valeurs ne sont pas

Rokeach (1973) ne fait pas que définir ce que sont les valeurs : il précise aussi la différence entre elles et ce qu'elles ne sont pas, c'est-à-dire des attitudes, des normes sociales, des traits de personnalité, des intérêts et des besoins.

#### - Des attitudes

Pour Rokeach, une attitude correspond à un ensemble de croyances au sujet d'un objet spécifique alors qu'une valeur est une seule croyance généralisable à plusieurs objets.

Plusieurs auteurs distinguent les valeurs des attitudes en mettant en lumière d'autres différences. Alors que les attitudes sont une réponse à un objet spécifique dans un certain contexte, les valeurs sont plus générales, stables et transcendent le contexte (comme nous l'avons mentionné précédemment) (England (1967); Roe et Ester (1999); Hofstede (1980); Schleicher et Chandler (2011)). D'autres (comme George et Jones (1997) cités par Lyons (2003)) citent aussi une différence temporelle : les attitudes sont rétrospectives, orientées vers le passé et les valeurs, prospectives, orientées vers le futur et ce qui doit arriver, les premières étant moins stables et plus changeantes que les secondes. Enfin, il est possible de voir la valeur comme le critère et l'attitude comme l'évaluation résultant de l'utilisation du critère. Par conséquent, le nombre d'attitudes est beaucoup plus grand que le nombre de valeurs. Un autre élément qui distingue les valeurs des attitudes est que les valeurs sont hiérarchisées selon leur importance alors que les attitudes ne le sont pas (Schwartz (1992)).

Malgré leur proximité et le fait que valeurs et attitudes soient parfois confondues, Hofstede (1998) a démontré dans une étude auprès de 2 590 répondants que les individus distinguent les attitudes et les valeurs, deux construits distincts.

#### - Des normes sociales

Les valeurs sont individuelles, internalisées et transcendent les situations alors que les normes sociales s'appliquent à tous, sont externes à l'individu et dictent la conduite à adopter dans des situations spécifiques. Ce sont les grandes différences entre ces deux construits selon Rokeach.

#### - Des traits de personnalité

La plupart des auteurs reconnaissent la distinction entre les deux construits qui influencent tous deux les attitudes comme la satisfaction (Dawis (1991)). En effet, les valeurs sont jugées de meilleurs prédicteurs des comportements alors que les traits de personnalité sont de meilleurs descripteurs des individus (Lyons (2003)). Une seconde différence entre les deux est leur origine ainsi que leur stabilité et la possibilité de les changer. L'influence de la génétique étant plus grande pour les traits de personnalité et celle de l'apprentissage,

l'expérience et la socialisation plus grande pour les valeurs, les premières sont plus durables que les secondes et pratiquement impossible à changer. Néanmoins, dans la pratique, les valeurs tirées de maints inventaires recourent parfois les traits de personnalité.

#### - Des intérêts

Les valeurs et les intérêts se ressemblent beaucoup et leur utilisation semble pratiquement interchangeable, surtout quand on se penche sur les études au sujet du choix de carrière. Pourtant, pour Rokeach (1973), ils sont différents dans la mesure où les intérêts se rapprochent des attitudes à l'égard d'objets spécifiques et d'activités préférées alors que les valeurs s'appliquent à l'ensemble de la vie. Pour Roe et Ester (1999), les intérêts se situent entre les attitudes et les valeurs sur un continuum de spécificité-généralité, dans la mesure où ils constituent des préférences pour des activités plutôt que pour des finalités.

#### - Des besoins

Les valeurs sont subjectives et leur composante cognitive est essentielle à leur définition, alors que les besoins sont les mêmes pour tous (même s'ils peuvent varier en intensité), instinctifs et doivent être satisfaits pour assurer la survie (Taris et Feij (2001)); ils ne dépendent pas des préférences ou intérêts de l'individu. Certaines typologies des besoins rendent difficile la distinction des deux (les besoins et les valeurs de réussite, d'affiliation et de pouvoir se ressemblent). Néanmoins, en définissant les valeurs comme l'expression cognitive des besoins humains (Super (1973); Schwartz et Bilsky (1987)), ces auteurs cernent la différence, dans la mesure où la valeur est le produit de la transformation des besoins par le biais d'activités cognitives généralement conscientes (la réflexion). Taris et Feij (2001) ajoutent aussi l'idée de désir plus ou moins conscient pour décrire les valeurs.

### 2.2.3 Ce qui influence les valeurs

Les valeurs sont généralement acquises/apprises au cours de l'enfance (même de la petite enfance) par le biais de l'expérience, de la socialisation et des interactions avec

l'environnement, la génétique expliquant seulement une petite partie des différences individuelles (Stebbins (2008)). Roe et Ester (1999) citent une liste de facteurs plus précis les influençant. Sur le plan social, ce sont l'environnement naturel, les circonstances économiques, la religion et la modernisation. Rokeach (1973) ajoute à cette liste la culture et les institutions sociales. Dès lors, une situation de crise dans l'environnement ou d'importantes transformations technologiques, économiques, politiques ou en matière de sécurité peuvent engendrer un changement plus ou moins significatif des valeurs, en particulier des valeurs sociales (Hofstede (1980); Schwartz (1992); Meglino et Ravlin (1998)). La rareté peut aussi être associée à des changements de valeurs de telle sorte que les valeurs manquantes ou qui sont absentes (par exemple la liberté en temps de guerre) peuvent devenir plus importantes que celles qui sont bien présentes et abondantes (Agle et Caldwell (1999); Rokeach et Rokeach-Ball (1989)). Au plan individuel, la profession, la situation familiale et les caractéristiques démographiques (dont la personnalité – facteur aussi cité par Dose (1997)) peuvent expliquer les variations de valeurs entre les individus. Le niveau d'éducation peut aussi influencer positivement le niveau de précision de la structure des valeurs (Schwartz (1992)).

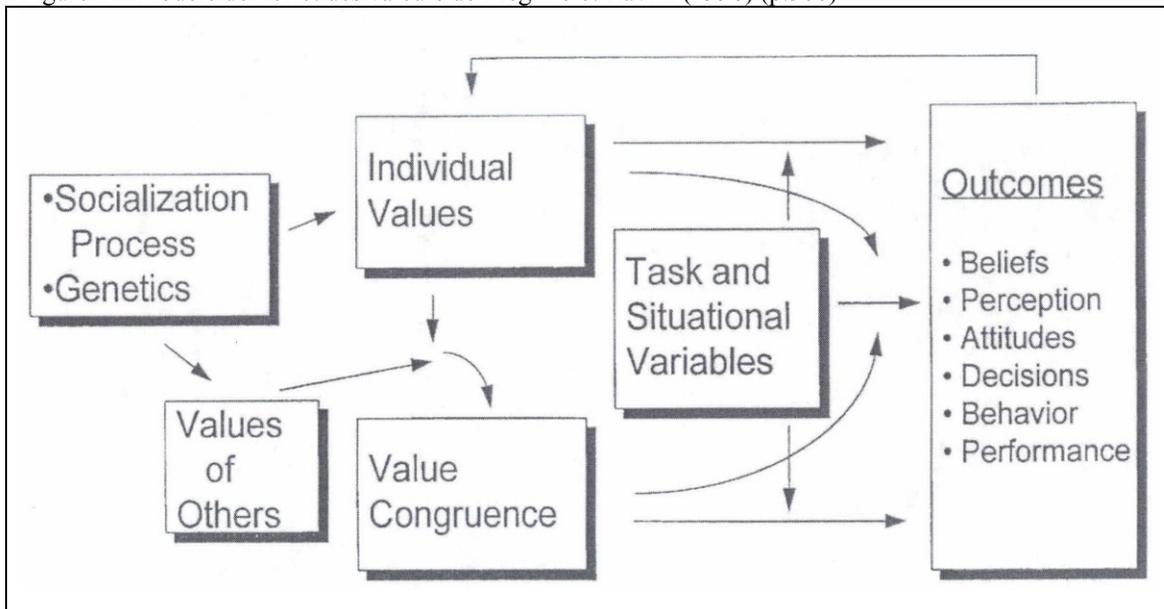
#### 2.2.4 Ce que les valeurs individuelles influencent

Les valeurs influencent les attitudes (comme la satisfaction et l'engagement organisationnel) et les comportements (le choix de carrière, le roulement et les comportements de citoyenneté organisationnelle) des individus. Certains auteurs proposent que l'impact des valeurs sur les comportements est indirect et que c'est par l'intermédiaire de leur influence sur les attitudes et les buts que les valeurs influencent les comportements (Roe et Ester (1999)). Les valeurs influencent aussi le jugement de l'individu, sa manière de se présenter aux autres, sa perception et l'évaluation qu'il fait des situations et de ses possibilités d'action (Rokeach (1973); Ravlin et Meglino (1987); Meglino et Ravlin (1998)) et le choix des personnes à qui il fera confiance (Posner (2010)). Elles sont aussi sources de motivation pour les individus et dès lors, elles peuvent influencer les buts choisis (Roe et

Ester (1999); Lyons (2003); Lyons et coll. (2010); Posner (2010)). Finalement, elles peuvent influencer la dynamique des équipes (Lyons et coll. (2010)).

Il existe peu de modèle théorique de l'effet des valeurs; Meglino et Ravlin (1998) en proposent un que nous reproduisons à la figure 2.

Figure 2 – Modèle de l'effet des valeurs de Meglino et Ravlin (1998) (p.366)



### 2.2.5 Structuration des valeurs individuelles

Nous avons mentionné précédemment que la plupart des auteurs considèrent que les valeurs sont organisées en système et hiérarchisées. De nombreux auteurs présentent diverses typologies de valeurs : nous en présenterons quelques unes dans la section suivante. Il y a cependant moins d'auteurs s'étant penchés sur la manière dont les valeurs sont organisées et structurées. Nous présenterons ici brièvement les structures de deux auteurs qui s'ajoutent à celle de Rokeach mentionnée précédemment: celle de Schwartz qui cherche à déterminer comment les valeurs sont compatibles ou en conflit les unes avec les autres et celle de Elizur et Sagie (1999) qui s'intéressent aux diverses facettes des valeurs.

#### - Modèle de Schwartz

Schwartz et divers collaborateurs (Schwartz et Bilsky (1987); Schwartz (1992)) ont proposé une théorie au sujet du contenu et de la structure des valeurs individuelles s'exprimant dans plusieurs sphères de la vie humaine. D'entrée de jeu, ils considèrent que les valeurs sont des buts. En matière de contenu, les valeurs sont l'expression de motivations universelles visant la satisfaction de trois catégories de besoins (physiologiques, coordination des actions sociales ainsi que survie et bien-être du groupe). En matière de structure, ils s'intéressent aux relations dynamiques entre les valeurs, principalement leur compatibilité et leur opposition.

La typologie de Schwartz développée grâce à la technique de l'analyse multidimensionnelle des similarités de type « *Guttman-Lingoes smallest space analysis* » (ou SSA), compte dix types de valeurs motivationnelles (et 56 valeurs distinctes) dont le caractère exhaustif et l'universalité (ou la forte tendance universelle) ont été à maintes reprises vérifiés (Schwartz (1992); Ros, Schwartz et Surkiss (1999); Wils, Luncasu et Waxin (2007)). Les valeurs sont divisées en deux groupes : les valeurs interdépendantes et les valeurs indépendantes, le premier groupe mettant l'accent sur les autres et la société et le second, sur l'intérêt et l'accomplissement individuels. Elles sont présentées dans un cercle qui permet de comprendre rapidement la compatibilité des valeurs (elles sont adjacentes dans le cercle) et l'opposition (elles sont opposées et éloignées les unes des autres). Schwartz propose deux dimensions conceptuelles, à l'intérieur du cercle, opposant d'une part changement (ouverture au changement et indépendance) et conservatisme (tradition et stabilité) et d'autre part affirmation de soi (succès, domination et plaisir) et dépassement de soi (égalité, souci des autres)<sup>10</sup>. Au fil du temps, ces quatre groupes (fonctions des deux axes susmentionnés) semblent plus solides du point de vue empirique que les dix types motivationnels (Wils et coll. (2007); de Clercq, Fontaine et Anseel (2008)). L'analyse statistique de Schwartz ne permet pas de distinguer les valeurs terminales des valeurs instrumentales.

---

<sup>10</sup> Les traductions sont de Wils et coll. (2007). Ainsi changement est la traduction de *openess to change*, conservatisme, celle de *conservation*, affirmation de soi, celle de *self-enhancement* et dépassement de soi, celle de *self-transcendence*.

Pour Schwartz, ce qui distingue les individus, c'est l'importance relative qu'ils accordent aux diverses valeurs. Son instrument de mesure amène les répondants à déterminer l'importance relative de chaque valeur dans leur vie (le libellé de la question utilise les mots « *guiding principle in my life* », Schwartz (1992), p.17) en utilisant une échelle à 9 niveaux (dont l'un permet aux répondants de dire qu'une valeur est opposée aux leurs). Les résultats obtenus auprès de plus de 9 000 répondants confirment que les réponses ne sont pas le simple reflet de normes sociales puisque la hiérarchie des individus varie au sein d'une même culture/société, et dès lors, minimise l'impact de la désirabilité sociale.

#### - Modèle d'Elizur et Sagie (1999)

Après avoir étudié la structuration des valeurs au travail (voir section 2.3.5), Elizur et Sagie (1999) ont proposé et vérifié avec un (petit) échantillon de 165 répondants un modèle présentant les valeurs individuelles générales en trois dimensions ou aspects (*facets*). Ce sont d'abord la forme des résultats qu'elles entraînent (les auteurs parlent de *modality of outcome*) selon qu'ils soient matériels (concrets et pratiques), affectifs (relationnels) ou cognitifs. La seconde dimension est le niveau de focalisation (*focus*), c'est-à-dire le type de situations dans lesquelles elles sont pertinentes : diffus (générale) ou focalisé (spécifique). La troisième dimension, le domaine de vie, est celle qui distingue la vie en général (qui comprend la famille et la vie quotidienne) du travail. Chaque valeur peut être caractérisée selon chacune des trois dimensions. De plus, une même valeur peut être significative à la fois au travail et dans la vie en général, mais son niveau d'importance relative peut être tout à fait différent selon le domaine de vie. Ceci démontre l'importance du contexte pour l'établissement de la hiérarchie des valeurs.

#### 2.2.6 Mesure

Il existe plusieurs façons de mesurer les valeurs individuelles. Il est possible d'opter pour l'approche expérimentale où l'on infère les valeurs d'un individu à partir de l'observation de ses comportements dans des circonstances contrôlées. L'approche phénoménologique où l'on demande à l'individu de décrire ses valeurs dans ses propres mots est aussi disponible

(Pasa, Kabasakal et Bodur (2001)). La plupart des auteurs ont toutefois opté pour les questionnaires qui constituent des mesures auto-rapportées où le répondant réagit aux valeurs qui lui sont présentées.

Trois types de renseignements émergent de la mesure des valeurs. Tout d'abord, des renseignements sur le contenu des valeurs peuvent être obtenus; or dans la plupart des inventaires, le contenu est déterminé par ses auteurs qui le soumettent aux répondants comme stimuli. On obtient aussi des renseignements quant à l'intensité des valeurs, c'est-à-dire l'importance absolue qu'elles ont pour les répondants. Finalement, on peut obtenir des renseignements sur l'importance relative des valeurs, en les comparant les unes avec les autres.

Pour obtenir les deux derniers types d'information, il existe deux formes de mesure distinctes, ce qui implique que les mesures doivent être choisies selon les objectifs de la recherche et les construits étudiés (Meglino et Ravlin (1998); Lyons (2003)). Tout d'abord, les mesures peuvent être normatives et permettre d'évaluer l'intensité des valeurs. Dans cette situation, le répondant effectue une évaluation indépendante des valeurs en indiquant le niveau d'importance absolue qu'il accorde à chacune d'entre elles. Généralement, les échelles de Likert sont utilisées avec les mesures normatives. Ce type de mesure présente certaines limites, dont la tendance des candidats à amplifier les scores d'importance compte tenu de la désirabilité sociale accrue (Meglino et Ravlin (1998); Rokeach (1973)). Ce type de mesure est cependant fort utile et pertinent pour comprendre l'appréciation des valeurs d'un individu, pour mesurer la distance entre les profils/hierarchies de valeurs de plusieurs personnes ou pour comparer les scores d'individus ou de groupes d'individus (Lyons (2003)). Il est plus souvent associé à des mesures de différences (plutôt qu'à des calculs de corrélation) (Shin (2006)).

Les mesures peuvent aussi être ipsatives ou comparatives, c'est-à-dire que le répondant évalue l'importance relative des valeurs, identifie ses préférences ou hiérarchise les valeurs. Dawis (1991) distingue trois types de mesure dans cette catégorie :

- a) par paire – où on présente au répondant deux objets et on lui demande de choisir celui qu'il préfère;
- b) *multiple rank orders* – où on présente un groupe de plus de deux valeurs parmi lesquelles le répondant doit choisir la plus importante; et
- c) le rangement – où tous les stimuli sont présentés en même temps et on demande au répondant de les ranger des plus aux moins importants (parfois en imposant un certain nombre d'items par niveau d'importance). On peut aussi demander d'alterner entre les extrêmes pour procéder au rangement. Dans ces conditions, la mesure est généralement plus valide pour les valeurs extrêmes que celles qui se trouvent au milieu de la hiérarchie.

Les mesures ipsatives présentent aussi des limites, particulièrement au niveau du traitement statistique que l'on peut en faire. En effet, parce que les scores sont reliés entre eux, certaines analyses statistiques sont impossibles; on peut tout de même faire des calculs de corrélation pour comparer des profils de valeurs entre eux (Shin (2006)). Ces mesures comparatives subissent cependant moins l'effet de la désirabilité sociale donc les profils obtenus sont plus proches de la réalité. (Cela dit, d'autres auteurs (Lyons (2003)) jugent que la désirabilité sociale n'est pas un problème en matière de valeurs car les pressions sociales y sont intimement reliées.) De plus, lorsque les répondants sont placés devant une échelle de choix forcés ou de rangement plutôt qu'une échelle d'importance, on les rapproche de la définition même des valeurs dans laquelle on préfère quelque chose aux dépens d'une autre. En ce qui a trait à leur utilité, ces mesures sont utiles pour comprendre comment s'effectue le choix parmi des options et lorsqu'on accorde plus d'importance à la forme du profil (ce qui est souvent le cas pour les mesures de congruence puisque des profils de forme similaire se traduisent par la similarité des choix comportementaux) (Meglino et Ravlin (1998)).

Il est important de réaliser qu'une mesure d'intensité ne devrait pas être transformée en mesure d'importance relative puisque ces deux caractéristiques sont différentes. Dès lors, si l'on s'intéresse à l'importance relative, il faut opter pour une mesure ipsative.

Enfin, hormis le choix des mesures en fonction de l'aspect des valeurs à l'étude, il convient de rappeler deux autres défis auxquels font face ceux qui cherchent à mesurer les valeurs individuelles (Lyons (2003)). Tout d'abord, les valeurs étant profondément ancrées au plus profond des individus, les répondants doivent bien souvent y réfléchir pour en prendre conscience s'ils veulent pouvoir répondre précisément aux questions. Il faut alors que les chercheurs leur soumettent des stimuli qui les mèneront à réfléchir. Ce faisant, il faut s'assurer que la tâche soumise aux répondants ne soit pas trop complexe d'un point de vue cognitif. Ainsi, s'il est relativement aisé de choisir laquelle de deux ou trois valeurs est la plus importante, il n'en va pas de même lorsqu'il faut classer une quinzaine ou plus de valeurs. Le défi réside alors dans le choix juste du nombre et de la forme d'items à soumettre aux répondants ainsi que du traitement qu'ils devront en faire.

### 2.2.7 Typologies et instruments de mesure les plus usuels

L'univers des valeurs humaines n'est pas défini (Hofstede (1980)). Dès lors, le nombre de valeurs n'est pas déterminé, mais les typologies qui se disent universelles en comptent généralement moins de 100. Il existe néanmoins plusieurs typologies des valeurs et de nombreux instruments de mesure. Le tableau 5 en comprend quelques-uns, dont ceux de Rokeach et Schwartz, les plus connus et utilisés, dont nous expliquerons le fonctionnement.

Tableau 5 - Synthèse des instruments de mesure des valeurs individuelles générales

<b>Nom de l'instrument</b>	<b>Auteur (Année)</b>	<b>Nombre et nature des items</b>	<b>Échelle</b>	<b>Utilisation spécifique (le cas échéant)</b>
<i>Rokeach Value Survey</i>	Rokeach (1973)	36 valeurs (18 terminales et 18 instrumentales)	Rangement pour chaque type	
<i>Personal Value Statement</i>	Oliver (1985)	20 items de 3 mots	Rangement des 3 mots	
<i>Schwartz Value Survey</i>	Schwartz (1992)	56 items associés à 10 types motivationnels	Importance - Likert -1 à 7	
<i>Generational Values in Life and Work</i>	Lyons (2003)	44 valeurs (inspirées de Schwartz)	Importance - Likert -1 à 7	

<b>Nom de l'instrument</b>	<b>Auteur (Année)</b>	<b>Nombre et nature des items</b>	<b>Échelle</b>	<b>Utilisation spécifique (le cas échéant)</b>
<i>European Social Survey Value Scale</i>	Schwartz (2007)	10 types de valeurs mais 21 items	Similarité – Likert 1 à 6	Comparaison des valeurs dans divers pays

#### - Typologie et instrument de Rokeach

Le questionnaire de Rokeach (1973), le *Value Survey*, présente deux listes de 18 valeurs terminales et instrumentales, pour un total de 36, présentées en ordre alphabétique. Les répondants doivent classer les valeurs de chacune des listes, selon l'importance qu'elles ont dans leur vie et la mesure dans laquelle elles leur servent de principes directeurs. Toutes les valeurs présentées aux répondants sont positives et socialement désirables.

#### - Typologie et instrument de Schwartz (1992)

L'inventaire de Schwartz présente 56 valeurs personnelles associées aux dix types motivationnels. Chacune des valeurs est accompagnée de quelques mots pour la décrire et les répondants doivent indiquer dans quelle mesure cette valeur constitue un principe directeur dans leur vie en utilisant une échelle d'importance à 9 niveaux où le minimum est -1, ce qui signifie que la valeur proposée va à l'encontre des valeurs prisées, où le 0 signifie que la valeur n'est pas importante et le 7 indique une valeur d'une importance extrême.

### 2.3 Les valeurs au travail

Les valeurs au travail sont un sous-groupe des valeurs individuelles. En dépit de la variété des définitions du concept de valeur individuelle, un certain consensus semble émerger. Ce n'est cependant pas le cas pour les valeurs au travail dont l'étude va dans plusieurs directions, et pas nécessairement dans la continuité des valeurs individuelles. Au cours des vingt dernières années, des efforts ont été faits pour tenter de relier ces deux domaines (Ros et coll. (1999); Elizur et Sagie (1999)); nous présenterons ces avancées. Mais avant, présentons diverses conceptions des valeurs au travail.

L'étude des valeurs au travail est intimement liée à l'étude des intérêts et se rapproche de celle des motivations et même de l'éthique. Les valeurs au travail sont fort populaires pour comprendre le choix de carrière ou d'un employeur, pour comprendre les motivations des travailleurs, en particulier celles des gestionnaires, ou pour expliquer les différences entre les expériences de travail de divers groupes – groupes dont la composition est basée sur diverses caractéristiques sociodémographiques (on peut par exemple penser aux travaux de Hofstede sur la culture). Nous utiliserons le modèle développé par Dose (1997) pour organiser notre présentation des différentes perspectives à leur sujet.

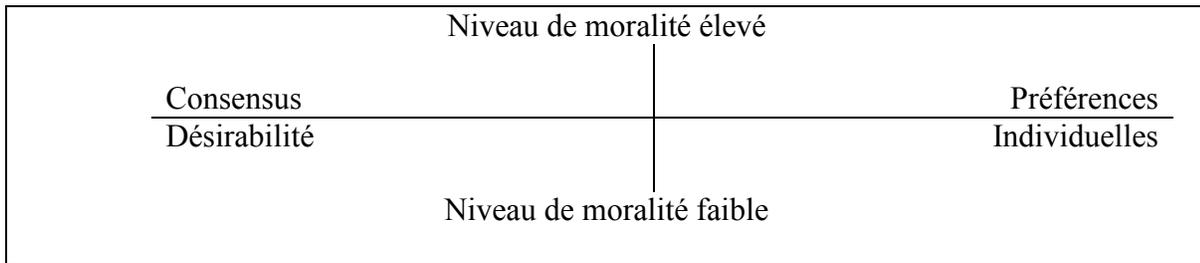
### 2.3.1 Définition et caractéristiques

Les valeurs au travail sont, selon les auteurs, buts, préférences, attributs désirés, perceptions ou prescriptions ou la réponse aux questions «qu'est-ce qui est important pour les individus dans leur vie au travail?» ou «quels sont les résultats (*outcomes*) qui y sont recherchés?». Dans un effort d'intégration des diverses perspectives, Dose (1997) en propose la définition suivante : «*evaluative standards relating to work or the work environment by which individuals discern what is right or assess the importance of preferences* » (p.227-228). Elle propose deux dimensions pour comprendre les valeurs au travail. D'abord, celles-ci varient selon leur composante morale, c'est-à-dire jusqu'à quel point elles expriment ce qui est bien ou mauvais d'une perspective morale ou expriment au contraire simplement des préférences sans connotation morale. D'autre part, les valeurs varient selon qu'elles soient l'objet d'un consensus social en matière de désirabilité ou soient simplement des préférences individuelles. Le croisement de ces deux dimensions aboutit à une typologie des valeurs au travail en quatre quadrants (voir figure 3).

Dans la portion supérieure, les valeurs au travail se rapprochent énormément du concept d'éthique, ce qui inclut la majorité des travaux sur l'éthique protestante. Cette documentation étant peu, voire pas citée, dans les écrits sur les valeurs et l'appariement,

nous n'élaborerons pas à ce sujet. Nous nous contenterons simplement de mentionner que certains inventaires de personnalité s'appuient sur l'éthique protestante, contribuant ainsi à maintenir floue la distinction entre les valeurs et les traits de personnalité.

Figure 3 – Typologie des valeurs de Dose (1997)



Dans la portion inférieure droite, il est possible de distinguer les préférences davantage personnelles qui comprennent la vaste majorité des typologies développées dans un contexte de choix de profession, de carrière et d'emploi. Les valeurs y sont alors définies par l'individu comme des buts à atteindre pour satisfaire ses besoins, des besoins à satisfaire ou des préférences en matière d'emploi. Le *Work Values Inventory* de Super (1970), le *Minnesota Importance Questionnaire* (MIQ) de Gay et coll. (1971) et le *Work Aspect Preference Scale* de Pryor (1981) en sont trois exemples connus. Ces trois instruments visent à déterminer quelles valeurs ou autrement dit, quelles caractéristiques des emplois sont les plus attirantes/atrayantes ou les plus importantes pour les travailleurs lorsqu'ils choisissent une carrière ou un milieu de travail, sans égard à ce qui est moralement acceptable. La définition de Pryor (1979) d'une préférence (vocabulaire qu'il préfère à celui de valeur) est sans équivoque: « *concerned with what individuals like or prefer in a job or vocation rather than what they think is good in the sense it ought to be sought or done* » (p.233). L'objectif est alors de déterminer les valeurs qui permettront de maximiser la satisfaction au travail des individus. Les valeurs qui en ressortent sont, par exemple, l'autorité, la créativité, l'indépendance, la sécurité, les collègues, l'altruisme, les conditions de travail et le prestige. Pour Super, elles sont regroupées en trois groupes : les valeurs intrinsèques (comme la variété et la stimulation intellectuelle), extrinsèques (le superviseur, les collègues et l'environnement de travail par exemple) et celles associées aux

résultats (comme le salaire ou le prestige). Pour le MIQ, elles sont regroupées selon qu'elles renforcent (*act as reinforcers for*) l'individu, l'aspect social ou l'environnement. Un autre type d'instrument de mesure des valeurs se situe dans le même quadrant : ceux qui tentent de mesurer l'importance ou la signification du travail pour l'individu, sans égard aux caractéristiques des emplois ou des milieux précis. L'un des plus connus est le *Meaning of Work Survey* de England, Ruiz Quintanilla et Maimon (1995).

Dans le quadrant inférieur gauche se trouvent les typologies des valeurs où ces dernières sont considérées des préférences sans composante morale, mais possédant tout de même une plus grande désirabilité sociale. Ces valeurs sont celles qui sont associées à un but à atteindre, souvent le succès dans le contexte du travail, mais elles peuvent aussi s'inscrire dans les normes et attentes sociales et culturelles. Les valeurs peuvent alors être préférences, idéologies, philosophies ou importance accordée à un résultat. Les typologies de England (1967), Hofstede (1980) et même le *Comparative Emphasis Scale* (CES) de Ravlin et Meglino (1987) utilisé pour mesurer l'appariement personne-organisation sont dans cette catégorie.

Une particularité du modèle de Dose est qu'il permet aussi de comprendre le niveau de stabilité des valeurs et la possibilité de les changer. Ainsi, l'auteure explique que les valeurs davantage personnelles (à droite dans le modèle) sont moins susceptibles d'être influencées par l'environnement et dès lors, plus difficiles à changer. Par conséquent, il vaut mieux, pour les organisations, choisir les candidats les possédant déjà que d'essayer de les inculquer lors du processus de socialisation.

Le modèle de Dose a été repris par Finegan (2000) dans son étude au sujet de l'appariement personne-organisation. Ainsi, cette dernière croit que certaines catégories de valeurs ont plus d'impact sur l'appariement personne-organisation. Dans la mesure où nous sommes en présence d'une réaction positive généralisée à l'égard des valeurs sociales partagées (à gauche dans le modèle), les valeurs constituant des préférences individuelles sont plus influentes. C'est en fait l'appariement avec les valeurs du quadrant supérieur droit (valeurs

morales constituant des préférences individuelles) qui est le plus significatif sur les résultats.

La plupart des définitions des valeurs au travail citées jusqu'à maintenant considèrent les valeurs surtout comme des objets d'évaluation plutôt que des critères de décision, ce qui renforce la dichotomie entre les études sur les valeurs au travail et les valeurs individuelles, les dernières ayant davantage tendance à considérer les valeurs comme des critères. Vraisemblablement en réaction à cette réalité, mais aussi à l'absence d'ancrages théoriques de ces diverses typologies, certains auteurs ont tenté de discerner la structuration des valeurs au travail. Tout d'abord, Ros et coll. (1999) ont tenté de relier valeurs au travail et valeurs individuelles : ce sera l'objet d'une prochaine section. Puis, Elizur et coll. (1991) ainsi que Lyons et coll. (2010) ont tenté de cerner les facettes des valeurs au travail. En ce sens, pour les distinguer des composantes du travail, Lyons et coll. (2010) définissent les valeurs au travail comme un ensemble de « *underlying desirability criteria that determine one's preferences for [...] various work aspects* » (p.972).

### 2.3.2 Différence avec les valeurs individuelles générales

Si plusieurs auteurs considèrent les valeurs au travail comme une continuité plus spécifique des valeurs individuelles (Ros et coll. (1999)) ou des dérivées des valeurs générales, mais sans expliquer les liens entre les deux (Lyons (2003); Roe et Ester (1999)), le domaine des valeurs au travail s'est aussi développé en soi, sans égard au premier (Lyons (2003)). Certains auteurs distinguent même les construits « valeur » et « valeur au travail ». Elizur et Sagie (1999) et Sagie, Elizur et Koslowsky (1996) ont utilisé la méthode du *smallest space analysis* pour vérifier où, dans l'espace, se situent les valeurs générales et les valeurs au travail et leurs résultats les ont menés à conclure qu'elles sont différentes, puisqu'elles occupent chacune un espace distinct. Ce faisant, ils ont aussi réalisé que les valeurs générales sont distinctes non seulement des valeurs au travail, mais aussi des valeurs associées à la culture, aux sports, à la politique et à la religion.

Pour bien distinguer les concepts, Lyons (2003) propose de placer les valeurs au travail au centre du continuum dont les extrémités sont les attitudes d'une part et les valeurs générales d'autre part, dans la mesure où les valeurs au travail sont plus spécifiques que les valeurs générales, mais moins que les attitudes puisqu'elles demeurent des critères pour évaluer l'importance d'éléments reliés au travail. Puis, au sein même des valeurs au travail, il est possible de penser que les valeurs-préférences individuelles du modèle de Dose sont plus proches des attitudes et que graduellement, les valeurs-préférences de comportements et valeurs-signification du travail sont plus abstraites donc se rapprochent davantage des valeurs générales (Lyons (2003)).

### 2.3.3 Ce qui influence les valeurs au travail

En matière d'antécédents des valeurs au travail, Keller et coll. (1992) rapportent que certaines valeurs au travail pourraient être plus susceptibles d'être influencées par l'hérédité (l'accomplissement, le statut, le prestige et l'autonomie par exemple). Ils expliquent aussi l'effet de certaines variables sociodémographiques sur les valeurs au travail prises. Ainsi, le genre, la religion, le niveau d'éducation, l'âge et l'ancienneté semblent les influencer, mais il est possible que ce soit par l'entremise des rôles sociaux, des attentes et de la socialisation. La culture nationale a aussi un impact sur les valeurs au travail. Les facteurs socio-économiques comme la possibilité d'étudier et la richesse de la famille peuvent aussi être considérés des antécédents aux valeurs au travail (Schleicher et Chandler (2011)).

Sagie et coll. (1996) mettent l'accent sur les facteurs environnementaux et mentionnent que les valeurs au travail sont apprises des parents, professeurs, pairs et conjoints et sont modifiées par l'expérience. Ainsi, les valeurs au travail sont influencées par l'entrée dans l'organisation et la socialisation (Cherrington, Condie et England (1979)). Or, certaines différences individuelles (par exemple l'estime de soi et le style d'apprentissage) déterminent le potentiel d'influence des processus de socialisation, et influencent par conséquent les valeurs au travail. En effet, tous ne répondent pas de la même manière aux activités de socialisation (Meglino et Ravlin (1998)) et toutes les valeurs au travail ne sont

pas aussi aisées à influencer par le biais de la socialisation. Par ailleurs, la manière dont les valeurs sont récompensées par les organisations influence aussi le choix et l'adoption des valeurs (Chatman (1989)).

Cela dit, la structure des valeurs ne changent guère au fil du temps, c'est plutôt leur importance relative qui peut varier. Les changements économiques ne semblent pas non plus influencer la structure des valeurs. C'est parfois la manière dont on les mesure qui évolue comme la société dans laquelle elles s'inscrivent (Meglino et Ravlin (1998)). Par exemple, l'éthique protestante a longtemps été une manière de considérer et même de mesurer les valeurs au travail, mais elle n'est plus utilisée autant.

#### 2.3.4 Ce que les valeurs au travail influencent

De façon peu surprenante, les valeurs au travail sont associées à différents comportements au travail : la participation, le choix de carrière et le rendement (Roe et Ester (1999)) et elles peuvent être sources de motivation. En effet, Sagie et coll. (1996) mentionnent que certaines valeurs sont associées à un engagement organisationnel accru (dont l'indépendance, l'intérêt de l'emploi, l'utilisation de ses compétences et le salaire). Ils citent aussi l'effet des valeurs lorsque la congruence des valeurs au travail est en jeu de même que l'effet positif (mais pas toujours très important) sur le rendement, le roulement et la ponctualité. Cela dit, les auteurs proposent que les valeurs soient peut-être des résultats du rendement au travail plutôt que des déterminants, ce qui suggère l'existence d'une relation réciproque entre les deux plutôt qu'une relation causale unidirectionnelle. L'absence d'études empiriques à ce sujet les empêche de conclure. En dépit de ces incertitudes, Sagie et coll. ont proposé un modèle des effets des valeurs au travail qui comprend les facettes des valeurs et leurs antécédents. Une particularité intéressante de leur modèle est que les valeurs auraient plus d'influence sur les comportements lorsque la situation de travail est moins structurée et que les buts y sont ambigus.

Compte tenu de la relation démontrée entre les valeurs et le monde du travail, traduite en attitudes et comportements des travailleurs, Roe et Ester (1999) suggèrent deux angles d'action pour accroître le rendement des individus et la performance de l'organisation. Les valeurs au travail peuvent d'abord être utilisées pour sélectionner et attribuer les ressources, de telle manière que l'organisation ne retienne que les individus détenant les valeurs qu'elle requiert. D'autre part, les organisations peuvent aussi faire intervenir les valeurs dans les initiatives d'éducation ou les interventions visant le changement organisationnel.

Cela dit, beaucoup de recherches au sujet de l'influence des valeurs au travail dans les organisations ne portent pas spécifiquement sur les valeurs idéales à privilégier mais davantage sur le concept d'appariement dont nous avons déjà amplement parlé (Schleicher et Chandler (2011)).

### 2.3.5 Modèles de structuration les plus populaires

La catégorisation des valeurs au travail la plus fondamentale et généralement peu remise en question est celle où les valeurs sont intrinsèques ou extrinsèques, les premières étant reliées à la satisfaction psychologique liée au travail et à l'accomplissement (*self-actualization*) alors que les secondes sont associées aux aspects matériels et à la sécurité. Une autre catégorie aussi semble faire consensus : les valeurs sociales ou relationnelles.

Encore une fois, les efforts de structuration plus approfondie peuvent être attribués à Schwartz qui a adapté sa structure des valeurs individuelles générales pour les valeurs au travail (Ros et coll. (1999)) et à Elizur et coll. (1991) qui ont fait l'analyse des aspects des valeurs au travail. Enfin, Lyons et coll. (2010) ont aussi proposé un modèle reposant sur l'analyse des aspects.

Ros et coll. (1999) définissent les valeurs au travail comme : « *specific expression of general values in the work settings* » et « *beliefs pertaining to desirable end-states (e.g.*

*high pay) or behaviour (e.g. working with people) » (p.54). Ils ont tenté d'appliquer la structuration de Schwartz et ses dix valeurs universelles au monde du travail en faisant le parallèle entre les types de valeurs au travail généralement reconnus et les catégories du modèle de structuration des valeurs individuelles. Ils ont conclu que les valeurs intrinsèques sont reliées à la dimension changement et qu'elles s'opposent aux valeurs extrinsèques associées à la dimension conservation. Quant aux valeurs sociales (au travail), elles sont associées à celles de la dimension dépassement de soi et s'opposent aux valeurs de prestige et pouvoir reliées à la dimension affirmation de soi. Notons que cette dernière catégorie de valeurs au travail est généralement reconnue dans les études sur le travail et souvent comprise dans la catégorie des valeurs extrinsèques.*

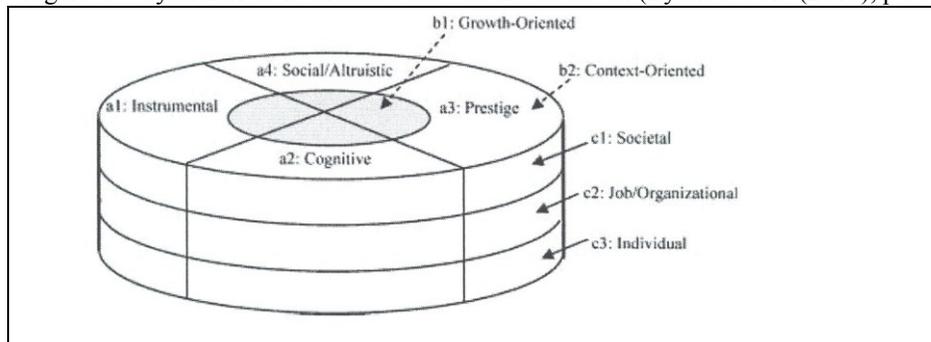
Les résultats de leur étude empirique auprès de 999 répondants dans laquelle les chercheurs mesuraient le niveau d'importance des valeurs dans le choix d'une occupation (et non pas dans l'adoption de comportements ou d'attitudes au travail) ont permis de confirmer que les diverses catégories de valeurs au travail s'opposent, conformément à leurs hypothèses, de la même manière que dans le modèle de structuration des valeurs individuelles et que les valeurs au travail sont corrélées aux valeurs individuelles. Forts de ces résultats, Ros et coll. ont conclu que le même type de raisonnement au sujet de leurs conséquences peut être effectué avec les valeurs au travail et les valeurs individuelles.

Remettant en question la traditionnelle dichotomie intrinsèque-extrinsèque, Elizur et coll. (1991) ont procédé à l'analyse des aspects (*facets*) des valeurs, de manière à comparer l'importance accordée aux valeurs selon la culture nationale. Ils ont proposé un modèle théorique de structuration des valeurs au travail en les décomposant en dimensions distinctes. Forts de leur *Work Values Questionnaire* comptant 24 valeurs tirées des diverses théories de la motivation et administré à 2 280 personnes de huit pays, les auteurs ont dégagé deux facettes ou aspects des valeurs au travail grâce à l'analyse multidimensionnelle (SSA). Tout d'abord, celles-ci se distinguent par la forme des résultats qu'elles entraînent (les auteurs parlent de *modality of outcome*) selon qu'ils soient matériels ou instrumentaux (concrets et pratiques), affectifs (relationnels) ou cognitifs. La seconde

dimension concerne la source des motivations (*incentives*) au travail (*system-performance contingency*) selon qu'elles soient des ressources acquises/obtenues seulement par l'appartenance au groupe, sans égard à la performance ou selon qu'elles soient plutôt récompenses, fonctions du rendement.

Lyons et coll. (2010) se sont appuyés sur les travaux d'Elizur et coll. (1991) et de Sagie et coll. (1996) et ont utilisé la même méthode d'analyse, la *confirmatory smallest space analysis* (SSA). Ils ont cependant dégagé des dimensions différentes pour comprendre les valeurs au travail, c'est-à-dire les éléments qui sont prioritaires dans le choix d'un emploi ou la décision d'y demeurer. Ils ont conservé la dimension des modalités, mais l'ont divisée en quatre groupes (la proposition initiale comportait six modalités, mais seulement quatre se sont avérées significatives), les mêmes que dans la proposition théorique de Ros et coll. (1999) : cognitif, instrumental, social-altruiste et prestige. La seconde dimension porte sur la nature des aspects du travail : sont-ils orientés vers la croissance (ex. formation, rétroaction, possibilité d'utiliser ses compétences), ce qui représente un aspect central des valeurs au travail, ou plutôt vers le contexte minimal pour permettre la croissance (comme le salaire et les collègues). Cette seconde dimension ressemble à la distinction entre les facteurs motivationnels et d'hygiène de Herzberg. Un troisième aspect a émergé de leur analyse statistique : le niveau de focus, déterminé selon à qui profitent les valeurs. Cet aspect correspondant aussi au lieu où se manifestent les résultats des valeurs au travail se décline en trois : l'individu, l'emploi et/ou l'organisation, ou la société. Leur modèle théorique a été testé auprès de 199 167 travailleurs de diverses grandes organisations canadiennes en utilisant une version légèrement modifiée du *Work Values Survey* de Lyons (2003). Le cylindre obtenu est présenté à la figure 4.

Figure 4 – Cylindrex de la structure des valeurs au travail (Lyons et coll. (2010), p.987)



### 2.3.6 Mesure

Pratiquement tous les auteurs considèrent que la mesure des valeurs générales et des valeurs au travail est similaire, puisque c'est le contenu qui change, pas la manière. Les éléments mentionnés à la section 2.2.6 sont alors pertinents et applicables aux valeurs au travail.

### 2.3.7 Typologies et instruments de mesure les plus usuels

Les typologies et instruments de mesure des valeurs au travail sont très nombreux. Malgré leur nombre, leur contenu semble pouvoir se résumer en six facteurs (Dawis (1991)) se présentant comme les extrémités de trois continuums : l'un individuel opposant accomplissement (*achievement*) et confort, l'un orienté vers les autres opposant statut et altruisme et le dernier concernant l'environnement opposant sécurité et autonomie. Nous avons dressé un tableau, le tableau 6, présentant une quinzaine d'instruments généralement associés à leur typologie spécifique. Nous expliquerons trois instruments qui nous semblent plus pertinents pour les fins de notre étude : l'*Inventaire des valeurs au travail* de Wils et coll. (2007) (inspiré des travaux de Schwartz), le *Work Values Survey* de Lyons (2003) et le *Comparative Emphasis Scale* de Ravlin et Meglino (1987).

Tableau 6 - Synthèse des instruments de mesure des valeurs au travail

<b>Nom de l'instrument</b>	<b>Auteur(s) (Année)</b>	<b>Nombre et nature des items</b>	<b>Échelle</b>	<b>Utilisation spécifique (le cas échéant)</b>
<i>Personal Values Questionnaire</i>	England (1967)	66 items divisés en 5 catégories	Importance	Mesure des valeurs des gestionnaires
<i>Work Values Inventory</i>	Super (1970)	15 valeurs	Importance – Likert 1 à 5	Surtout pour la consultation de carrière
<i>Minnesota Importance Questionnaire</i>	Gay, Weiss, Hendel, Dawis et Lofquist (1971)	20 valeurs	Comparaison de 210 paires	Mesure des besoins vocationnels (des préférences)
<i>Survey of Work Values</i>	Wollack, Goodale et Wijtinj (1971)	67 valeurs (attitudes à l'égard du sens donné au travail en général) divisées en 6 sous-échelles	Accord – Likert 1 à 6	
s.o.	Manhardt (1972)	25 caractéristiques des emplois	Importance – Likert 1 à 5	Différence d'orientation de carrière selon le genre
<i>Job Preferences</i>	Jurgensen (1978)	10 caractéristiques d'emploi	Rangement	En dotation
s.o.	Cherrington, Condie et England (1979)	6 facteurs	Accord – Likert 1 à 7	Différence des valeurs au travail selon l'âge
<i>Work Aspects Preference Scale</i>	Pryor (1979)	13 sous-échelles de 3 items		Consultation de carrière
s.o.	Billings et Cornelius III (1980)	21 résultats du travail	Similarité - Likert 1 à 7; comparaison 2 par 2	
<i>Managerial Values Profile</i>	Sashkin (1987)	3 catégories de valeurs de gestion : utilitaires, reliées à la morale et aux droits individuels et reliées à la justice sociale	12 paires d'énoncés – choix forcés	
<i>Comparative Emphasis Scales (CES)</i>	Ravlin et Meglino (1987); Meglino, Ravlin et Adkins (1989)	4 valeurs au travail	24 paires – choix forcés	Mesure de la congruence avec l'organisation/la gestion supérieure et le superviseur

Nom de l'instrument	Auteur(s) (Année)	Nombre et nature des items	Échelle	Utilisation spécifique (le cas échéant)
<i>Work Values Questionnaire</i>	Elizur, Borg, Hunt et Beck (1991)	24 valeurs	Importance Likert 1 à 6	Pour tester une théorie de structuration
<i>Meaning of Working – Survey C</i>	England, Maimier et Quintanilla (1995)	26 question	Importance et accord	Étude du sens du travail
<i>Work Value Survey</i>	Ros, Schwartz et Surkiss (1999)	10 valeurs	Importance – Likert 1 à 4	
<i>Work Values Survey</i>	Cable et Edwards (2004)	8 valeurs (inspirées de Schwartz) et 24 items	Importance - Likert 1 à 5	Mesure de la congruence des valeurs
<i>Work Values Survey</i>	Lyons (2003)	31 valeurs	Importance - Likert -1 à 7	
s.o.	Spony (2003)	142 items reflétant 57 valeurs	Inconnu	Mesure des valeurs au travail des gestionnaires
<i>Inventaire des valeurs au travail</i>	Wils, Luncasu et Waxin (2007)	42 valeurs	Importance Likert -1 à 7	Pour utilisation en gestion des ressources humaines

- *Inventaire des valeurs au travail* de Wils et coll. (2007)

S'inspirant des multiples travaux de Schwartz et de Ros et coll. (1999), Wils et coll. (2007) ont développé un nouvel instrument mesurant les valeurs au travail. Ce faisant, ils ont éliminé 15 valeurs personnelles non pertinentes dans le monde du travail (par exemple la sécurité nationale et la vie spirituelle), ajusté la formulation de certaines pour qu'elles reflètent le travail et en ont scindé une en deux. Dès lors, leur *Inventaire des valeurs au travail* compte 42 valeurs et utilise une échelle *Likert* à 7 niveaux pour en mesurer l'importance. Les résultats obtenus lors de l'administration de l'instrument à 174 professeurs appuient la structuration axiale de Schwartz, en dépit de certaines inconsistances pour certaines valeurs qui ne sont pas associées au type motivationnel attendu. Leur instrument vise une utilisation dans un contexte de gestion des ressources humaines auprès de différentes catégories d'employés. En ce sens, ses concepteurs proposent qu'il puisse être un instrument pour effectuer une analyse multi-niveaux

(individuel et organisationnel) et mesurer l'appariement personne-organisation et ses conséquences sur les attitudes et les comportements.

- *Work Values Survey* de Lyons (2003)

Constatant l'absence de consensus autour d'un inventaire des valeurs au travail, Lyons en a développé un. D'entrée de jeu, il en a précisé le contenu en s'inspirant de la documentation scientifique et d'une douzaine d'instruments existants puis en consultant un groupe d'étudiants au sujet de leur emploi idéal. Il a ainsi recueilli une liste de 134 items reflétant des valeurs qu'il a épurée en éliminant la redondance et en les classant en 31 catégories différentes. Ce sont les 31 items finaux de son inventaire. En matière d'échelles de mesure, il a opté pour les deux types de mesure dans son échelle originale (celle-ci a été revue en 2010 – Lyons et coll. (2010)). L'inventaire mesure l'intensité grâce à une échelle de Likert, la même que celle utilisée dans l'inventaire des valeurs personnelles de Schwartz (1992). L'importance relative est pour sa part évaluée avec une échelle similaire (Likert à 9 niveaux avec un niveau négatif) où la question ne porte pas sur l'importance de la valeur, mais bien la mesure dans laquelle une grande priorité sera accordée à cette valeur dans la décision d'accepter ou de demeurer dans un emploi. À partir de ces deux mesures, un score pondéré amalgamant les deux dimensions est accordé à chaque répondant en calculant la moyenne des deux mesures, pourvu que la valeur présentée ne soit pas contraire à celle du répondant.

- *Comparative Emphasis Scale*

L'instrument a été décrit à la section 1.3.9. Rappelons simplement qu'il mesure quatre catégories de valeurs retenues suite à l'analyse d'incidents critiques : réussite (*achievement*), entraide et souci des autres (*helping and concern for others*), honnêteté (*honesty*) et justice (*fairness*). Les répondants doivent choisir quel comportement associé à une valeur parmi les deux comportements autant désirables l'un que l'autre qui leur sont présentés doit être priorisé, recevoir le plus d'accent (*emphasis*). En effet, Meglino et Ravlin (1998) considèrent qu'il est plus pertinent, lorsqu'on parle des valeurs au travail, de s'intéresser aux comportements à privilégier, à savoir les valeurs instrumentales pour reprendre la distinction de Rokeach. Cela permet alors d'utiliser les valeurs non seulement

comme des descripteurs des individus mais aussi comme des éléments qui permettent de comprendre et prédire leurs comportements et attitudes.

## 2.4 Les valeurs organisationnelles

Après avoir traité des valeurs individuelles générales et au travail, nous passons à un niveau d'analyse différent, celui du groupe ou de l'organisation. Cette section tentera de définir ce que sont les valeurs organisationnelles et de les distinguer du concept de culture organisationnelle auquel elles sont souvent assimilées, puis s'attardera à leurs antécédents et leurs conséquences, leur mesure et diverses propositions de typologie et d'instruments.

### 2.4.1 Définition et caractéristiques

Que sont les valeurs organisationnelles? S'agit-il des valeurs véhiculées par la haute direction, celles qui sont sous-jacentes aux gestes quotidiens posés par les gestionnaires ou les employés ou celles qui sont identifiées comme étant les plus importantes par le plus grand nombre d'employés? Comme nous le verrons, aucune réponse définitive n'a été donnée à cette question sinon qu'elles sont une des caractéristiques les plus distinctives d'une organisation (Meglino et Ravlin (1998)).

En effet, comme pour les valeurs individuelles, la nature des valeurs organisationnelles varie énormément d'un auteur à l'autre : elles sont croyances (Enz (1988); O'Reilly et coll. (1991)), buts, idéaux (Hultman (2005)), comportements (Brightman (1999)), attentes, espoirs (Cha (2004)), préférences ou critères de décisions (Hultman (2005)). Les définitions de ce que constitue une valeur organisationnelle sont très nombreuses mais, contrairement aux valeurs individuelles, aucun consensus ne semble s'élever. Nous présentons tout de même celle, récente, de Schleicher et Chandler (2011) : « *organizational values refers to the set of values that are typically shared within an organization* » (p.175). En outre, certains auteurs (dont Pruzan (2001) et Hultman (2005)) questionnent même la pertinence

de parler de valeurs organisationnelles dans la mesure où les organisations n'ont pas de conscience et ne peuvent pas penser ni réfléchir.

Très peu d'auteurs font une analyse théorique du concept mais certaines pistes ont été suggérées. Ainsi, Agle et Caldwell (1999) proposent trois manières de conceptualiser les valeurs organisationnelles ou des groupes qui réunissent autant que se peut les positions divergentes. (Si les chercheurs sont nombreux à ne pas préciser la conception qu'ils privilégient dans leurs écrits, l'approche choisie pour mesurer les valeurs nous renseigne généralement à ce sujet.)

A) D'abord, les valeurs organisationnelles peuvent être présentées comme le résultat de l'agrégation des valeurs personnelles de ses membres. C'est la position de Meglino et Ravlin (1998) qui considèrent que les seules valeurs de l'organisation sont celles de ses membres. Pour Cha (2004), il y a cependant une différence entre les valeurs choisies individuellement par les membres et celles qui sont choisies et endossées par l'organisation.

B) Deuxièmement, elles peuvent être des valeurs du groupe en tant que tel, ayant fait l'objet d'une entente. La définition de Chapman (1989) va dans ce sens: selon elle, les valeurs « *are a group product; even though all members of the group would not have the same values, a majority of active members would agree on them and members of the group would be aware of the group's support for a given value* » (p.339). Celle de Cha (2004) aussi: « *collective hopes and expectations for how people in an organization will conduct themselves and prioritize their goals* » (p.1). Dans cette deuxième conception, les valeurs organisationnelles peuvent dès lors être différentes des valeurs individuelles des membres.

C) Enfin, les valeurs organisationnelles peuvent être le résultat de l'agrégation des valeurs organisationnelles affichées (*espoused*) des membres.

Notre revue de la documentation fait ressortir une autre conception qui semble rallier nombre d'auteurs (England (1967); Julien (1993); Enz (1988); Fitzgerald et Desjardins (2004)). Selon eux, les valeurs organisationnelles émanent de la haute direction d'une organisation (ses « *gatekeepers* »). Dès lors, les valeurs organisationnelles sont assimilées à celles de ses principaux dirigeants.

Une autre manière fréquente d'aborder le concept de valeurs organisationnelles est de les relier à la culture organisationnelle. En accord avec Schein (2004), nous croyons que ce sont des concepts différents; nous aborderons cependant cette distinction dans la prochaine section.

Dans les faits, la documentation définit les valeurs organisationnelles moins en précisant leur nature qu'en s'attardant à leur utilité et à leurs fonctions. Tous les auteurs s'entendent alors sur le fait que les valeurs organisationnelles, surtout lorsqu'elles sont internalisées, influencent le choix des objectifs prioritaires, la prise de décisions et les comportements tant des gestionnaires que des travailleurs dans les organisations.

Pour dresser la liste des caractéristiques des valeurs organisationnelles, nous nous inspirons largement des travaux de Jaakson et coll. (2008) qui se sont eux inspirés d'auteurs variés. Tout d'abord, les valeurs organisationnelles influencent les pratiques organisationnelles qui doivent alors s'y aligner (Schein (2004)). Posner (2010) ajoute que les valeurs sont en fait la fondation sur laquelle s'appuie l'organisation et que, ce faisant, elles « *silently give direction to the hundreds of decisions made at all levels of the organisation every day* » (p.536). Elles servent à équilibrer/balancer les intérêts et objectifs conflictuels, contribuent à la prise de décisions et donnent un sens au travail en accentuant ce qui est important (Dobni et coll. (2000)). En ce sens, elles établissent, voire dépassent/transcendent les normes minimales de comportement et leur formulation permet de mettre en lumière les enjeux que tous les acteurs organisationnels jugent importants. Les valeurs guident et dirigent aussi les perceptions et interprétations de l'organisation et de l'environnement (Enz (1988); Dobni et coll. (2000)), la manière d'anticiper le futur (Boxx, Odom et Dunn (1991))

et la façon de se comporter dans les relations avec les clients et consommateurs (Werbel et DeMarie (2005)). Les valeurs organisationnelles peuvent être conscientes ou non (O'Reilly et coll. (1991)) et ne sont pas toujours observables directement (Schein (1992)) mais peuvent cependant être détectées dans des situations de contraste (Trice et Beyer (1993)) ou par la manière dont les punitions ou récompenses sont distribuées (Cha (2004)). Par ailleurs, certaines valeurs sont plus faciles à mettre en pratique que d'autres. Comme les valeurs individuelles, les valeurs organisationnelles sont relativement stables dans le temps (Kabanoff et Daly (2002); Enz (1986) citée dans Dobni et coll. (2000)) et elles sont priorisées, hiérarchisées au sein d'une organisation (Blanchard et O'Connor (1997); Cha (2004)).

À l'image de l'absence de consensus, plusieurs catégorisations différentes ont été développées au sujet des valeurs organisationnelles. Tout d'abord, England (1967) a divisé les valeurs organisationnelles en quatre catégories selon leur importance et leur influence dans les organisations. La première catégorie regroupe les valeurs opérantes (*operative*) qui influencent véritablement les comportements. La seconde comprend les valeurs « *intended and adopted* » qui sont les valeurs annoncées (*professed*) mais qui n'influencent pas directement les comportements; ces valeurs sont considérées importantes pour l'organisation mais les gestionnaires ont de la difficulté à leur accorder de l'importance ou à les internaliser. La troisième catégorie, ce sont les valeurs « *intended* » souvent *socio-culturally induced* qui sont très importantes dans la vie des gestionnaires mais ne cadrent pas (*don't fit*) dans leur expérience organisationnelle ou ne s'appliquent pas dans leur travail. La dernière catégorie regroupe les valeurs peu importantes.

Les valeurs au travail peuvent être déclinées en deux dimensions: la vision et les objectifs visés par l'organisation (comme la profitabilité, la qualité, la survie, etc.) et les modes de conduite, les comportements privilégiés et les normes pour atteindre les fins mentionnées précédemment (par exemple le souci de la clientèle, de la qualité, le travail d'équipe) (Julien (1993); Hultman (2005); Enz (1986) citée par Dobni et coll. (2000)). Par exemple, Enz (1988) définit les valeurs organisationnelles comme des « *beliefs held [...] regarding*

*means and ends organization “ought to” or “should” identify in the running of the enterprise, in choosing what business actions or objectives are preferable to alternate actions, or in establishing organizational objectives »* (p.287). Cette division rejoint l'idée de Rokeach à l'effet que certaines valeurs sont terminales et d'autres instrumentales, même si l'utilisation de ces vocables est plus rare dans la documentation sur les valeurs organisationnelles. Certains auteurs mettent l'accent sur l'une dimension plus que l'autre. Par exemple, Brightman (1999) définit les valeurs comme les « *fundamental core behaviors around which members of an organization naturally align themselves* » (p.13). En ce qui a trait aux systèmes de valeurs organisationnelles, ils possèdent trois caractéristiques distinctes : la direction (contenu et combinaison de valeurs), le niveau de consensus (*pervasiveness*) et l'intensité (la présence de mécanismes de contrôle) (Dobni et coll. (2000)). Chatman (1989) mentionne aussi les deux dernières caractéristiques mais choisit le terme cristallisation (*crystallization*) plutôt que consensus.

#### 2.4.2 Ce que les valeurs organisationnelles ne sont pas

Les valeurs organisationnelles sont très souvent associées à la culture organisationnelle, même que certains auteurs développant et publiant des instruments de mesure des valeurs organisationnelles ou de la culture organisationnelle prétendent qu'un même instrument mesure les deux ou alors utilisent des mesures des valeurs organisationnelles en guise de définition de la culture (Dobni et coll. (2000); Agle et Caldwell (1999)). Néanmoins, valeur et culture sont deux concepts différents, bien que les valeurs fassent partie de la culture. Pour nombre d'auteurs, dont O'Reilly et coll. (1991), Chatman (1991), Enz (1988) et Westerman (2001), les valeurs organisationnelles sont la fondation de la culture organisationnelle. Elles constituent le centre autour duquel pivotent normes, symboles, rituels et autres activités culturelles : « *Organizations use values to develop a culture that maintains guidelines for acceptable employee beliefs and behaviors* » (Westerman (2001), p.27).

Edgar Schein a beaucoup étudié le concept de culture organisationnelle (on lui en attribue même la paternité) qu'il divise en trois niveaux. Selon lui, la liste de valeurs publiées est une portion du niveau visible de la culture, le premier niveau, celui des *artefacts* qui comprend tous les processus et structures visibles. Il juge difficile, voire dangereux, d'en extraire la culture véritable (Schein (2004)). En effet, les croyances et les valeurs épousées (qui ressortent dans les stratégies, objectifs et philosophies organisationnels) ainsi que les suppositions et les hypothèses de base inconscientes (*basic underlying assumptions*) constituent les autres niveaux/éléments qu'il faut considérer dans l'étude de la culture organisationnelle. En matière de genèse de la culture, l'existence de la culture d'un groupe (et le choix des valeurs la composant) est confirmée par l'expérience du groupe qui en vient à juger que les valeurs qui lui sont proposées par la gestion lui permettent d'obtenir le succès. Cette affirmation illustre bien la différence entre les valeurs des dirigeants qui les proposent aux membres du groupe et les valeurs du groupe, qui peuvent s'avérer identiques à celles des dirigeants, mais qui sont partagées et approuvées par le groupe. En ce sens, une culture organisationnelle est caractérisée par les niveaux élevés d'intensité et de consensus (accord entre les membres) de ses valeurs.

Hofstede (1998) est un autre auteur s'étant intéressé à la fois à la culture et aux valeurs. Lui aussi considère que les valeurs font partie de la culture et il les distingue des pratiques, l'autre volet de la culture. Pour lui, les pratiques sont « *the way we do things around here; but these are not necessarily good or bad in the employees' and managers' minds* » (p.491) et dès lors, exemptes de cette composante morale souvent associée aux valeurs. De plus, si les pratiques permettent de distinguer les organisations entre elles (conclusion aussi tirée par Johnson et Jackson (2009)), elles n'ont pas de sens pour comprendre les différences entre les individus, sauf pour les pratiques ayant trait à la communication et à la coopération. Ceci permet de renforcer le rôle des valeurs pour comprendre les travailleurs et éventuellement évaluer l'appariement entre eux et leur environnement.

### 2.4.3 Ce qui influence les valeurs organisationnelles

C'est la socialisation des employés qui semble influencer le plus l'adoption des valeurs organisationnelles. La socialisation est « *a time during which individuals obtain information regarding these organizational characteristics* [values, goals, reward systems] » (Kristof (1996), p.35). Dès l'entrée en emploi, le travailleur est exposé aux valeurs affichées mais aussi à celles véhiculées et vécues par le groupe et son superviseur en particulier qui agit en tant que modèle. Par le biais de la formation mais aussi par la distribution des récompenses et des punitions, ou plus simplement l'appui, les conseils et la rétroaction qu'il suscite et reçoit, le travailleur découvre les valeurs prisées et réalise qu'il doit les partager et y adhérer pour « faire partie » du groupe à part entière. Cavanagh (2010) propose que la socialisation peut passer par des activités formelles – le programme d'accueil, la description de travail, la formation, les codes de conduite et l'évaluation du rendement – mais aussi par des processus informels – les attentes des superviseurs, les actions des pairs et les relations avec eux, les normes non-écrites et la culture organisationnelle. Certains auteurs se sont intéressés à l'influence des caractéristiques individuelles sur les valeurs organisationnelles, dans la mesure où elles déterminent la sensibilité de l'individu à la socialisation : nous y avons fait référence à la section 2.3.3 donc nous n'y reviendrons pas. Finalement, d'autres indiquent que les différences individuelles influencent la manière dont les valeurs sont perçues et évaluées (Johnson et Jackson (2009)).

En ce qui a trait aux antécédents des valeurs organisationnelles, les facteurs qui en influencent le choix sont variés. Notons la philosophie du fondateur (que celui-ci soit encore présent ou non dans l'organisation), les croyances des leaders en place et les succès ou échecs significatifs dans l'histoire de l'organisation qui deviennent autant de leçons apprises, ainsi que l'industrie ou le secteur d'activités. Dès lors, un changement au niveau de la gestion supérieure (par exemple suite à une fusion) ou une crise organisationnelle (par exemple la mise en péril de la rentabilité) sont susceptibles d'entraîner des changements aux valeurs organisationnelles (McDonald et Gandz (1992)).

#### 2.4.4 Ce que les valeurs organisationnelles influencent

Nous avons déjà mentionné que les valeurs organisationnelles influencent et guident les comportements et les décisions prises par les membres de l'organisation. Sans répéter ce que nous avons mentionné précédemment, ajoutons que les valeurs organisationnelles peuvent aussi contrôler informellement les comportements des employés dans le secteur des services (Dobni et coll. (2000), influencent l'allocation des ressources au sein de l'organisation (Cable et Edwards (2004)), aident les employés à se situer dans le contexte organisationnel plus large (Johnson et Jackson (2009)), influencent le niveau de responsabilité sociale et l'éthique (Jin et Drozdenko (2010)) et la manière dont les clients et les employés sont perçus et traités (Boxx et coll. (1991)), améliorent la productivité des travailleurs (définie comme la combinaison du rendement, des attitudes, de l'attachement et des comportements citoyens) (Dobni et coll. (2000)) et la performance organisationnelle (Agle et Caldwell (1999)). Les systèmes de gestion par les valeurs (*value-based management*) sont de plus en plus populaires et on dit d'eux qu'ils servent à guider les décisions et à rassembler et mobiliser les forces. Enfin, les valeurs organisationnelles facilitent l'adaptation de l'organisation à son environnement et l'intégration interne (Meglino et Ravlin (1998)).

Une autre manière d'explorer l'influence des valeurs organisationnelles est de cerner les activités de gestion qui en sont affectées. McDonald et Gandz (1991) proposent que la prise de décisions stratégiques, éthiques et opérationnelles, la résolution des conflits et les choix et la progression de carrière en sont et que les valeurs ont aussi un impact sur la qualité des relations de travail ainsi que la motivation et l'engagement des employés.

Plusieurs auteurs traitant de la question des valeurs organisationnelles citent l'ouvrage *In search of Excellence* de Peters et Waterman publié en 1982. En effet, ces auteurs ont étudié plusieurs entreprises qui réussissent et dégagé huit principes fondamentaux qui constituent autant de leviers de la performance. L'un d'eux concerne les valeurs et stipule que les entreprises performantes se mobilisent autour de valeurs-clés. Dès lors, les valeurs

organisationnelles peuvent être associées à la performance organisationnelle. Dans les entreprises étudiées, les valeurs organisationnelles étaient claires, généralement pas définies en termes quantitatifs, inspirantes pour tous les niveaux hiérarchiques et fortement influencées par la personnalité du fondateur ou du leader en place. De plus, les valeurs pouvaient être transmises par des procédures écrites et formelles mais étaient « *plus souvent diffusées par des moyens plus souples : les histoires, les mythes, les légendes et les métaphores* » (Peters et Waterman (2004), p.280). Au sujet de l'impact des valeurs sur la performance, l'intégration des buts et structures tangibles menant à leur réalisation avec les valeurs organisationnelles est une condition essentielle au succès des organisations (McDonald et Gandz (1992)). Ceci nous mène alors à parler de la différence entre les valeurs affichées et les valeurs d'usage.

#### 2.4.5 Différences entre les valeurs affichées et celles en usage

Précédemment, nous exposons les grandes lignes de la définition du concept de culture telle que formulée par Schein et distinguons les valeurs publiées des valeurs épousées. Cette différenciation des valeurs affichées et des valeurs réelles a aussi été notée par Argyris et Schön (1978). Ces auteurs distinguent les idées de théorie d'usage et théorie professée, lesquelles s'appliquent aisément au concept de valeurs organisationnelles. Ainsi, les théories ou valeurs professées sont celles qui sont communiquées formellement, celles envers lesquelles on s'engage (*give allegiance*) et que l'on utilise pour expliquer ou justifier des actions ou décisions. Pour leur part, les théories ou valeurs d'usage sont celles qui gouvernent véritablement les actions concrètes. Les premières se trouvent dans les communications et les documents officiels alors que les secondes sont extraites de l'observation et l'analyse des activités de l'organisation. Par exemple, les valeurs en usage pourraient être inférées de l'ordre de priorité des buts établis par l'organisation.

Bien souvent, lorsqu'on parle de mesure des valeurs organisationnelles, surtout à des fins d'appariement personne-organisation, on questionne la pertinence d'utiliser les valeurs affichées puisqu'elles peuvent être différentes des valeurs réelles. Sans observer

longuement et analyser la vie organisationnelle, il est impossible de vérifier sans l'ombre d'un doute si les valeurs affichées sont aussi les valeurs en usage. Il existe cependant certains moyens de maximiser la congruence entre les valeurs affichées et réelles. Par exemple, il est conseillé aux organisations d'assortir la définition de leurs valeurs affichées d'indices comportementaux pour que leur mise en pratique soit plus aisée et que les gestionnaires se comportent comme des modèles pour leurs employés. On recommande aussi que les motifs de punitions et de récompenses soient intimement associés aux valeurs (Hultman (2005)).

Malgré tout, il subsiste parfois des différences entre les valeurs affichées et en usage. En se basant sur l'analyse de 198 incidents critiques, Jaakson et coll. (2008) ont dégagé quatre facteurs pour expliquer pourquoi les pratiques organisationnelles ne sont pas alignées aux valeurs organisationnelles, ce qui se produit quand les valeurs affichées et en usage sont différentes. Tout d'abord, les enjeux de gestion des ressources humaines présentent un défi plus grand en matière de valeur que ceux de qualité et production (c'est d'ailleurs pourquoi il y a moins d'alignement entre les valeurs affichées et réelles dans le secteur public). Deuxièmement, les gestionnaires n'ont pas toujours suffisamment de pouvoir ou d'autorité (et d'accès à des ressources) pour prendre des décisions qui vont dans le sens des valeurs, sans compter que les systèmes et les structures en place n'en tiennent pas toujours compte. Troisièmement, certaines organisations affichent des valeurs trop idéalistes alors impossibles à considérer dans les situations réelles. Enfin, les valeurs affichées sont parfois contradictoires entre elles au sein d'une même organisation.

Le fait que les valeurs affichées et les valeurs réellement vécues soient parfois différentes constitue un défi pour les chercheurs désirant mesurer l'appariement grâce à elles. C'est spécialement vrai dans les grandes organisations nationales ou multinationales qui comptent plusieurs bureaux régionaux (Piasentin et Chapman (2006)). En effet, l'existence de sous-cultures avec leurs propres valeurs peut venir changer la donne.

#### 2.4.6 Mesure des valeurs organisationnelles

Compte tenu de la multiplicité des définitions et conceptions des valeurs organisationnelles, il n'est guère surprenant de constater qu'il existe plusieurs manières de les mesurer. Nous pouvons cependant les regrouper en deux catégories : les mesures qualitatives de type anthropologiques et ethnographiques, et les mesures quantitatives basées sur les questionnaires.

Les mesures de la première catégorie comprennent la revue et l'analyse du contenu des publications et documents officiels. La revue des documents officiels de l'organisation est une méthode plus objective pour mesurer les valeurs organisationnelles que l'administration de questionnaires (Johnson et Jackson (2009)). Il est aussi possible de recourir à l'observation et aux entrevues pour mesurer les valeurs organisationnelles (Lemaître (1985)) bien que cette méthode anthropologique grâce à laquelle il est possible de recueillir des renseignements sur les actions et les décisions prises par les membres de l'organisation constitue une manière (longue et ardue) d'inférer les valeurs véritables. À ce sujet, Agle et Caldwell (1999) suggèrent qu'il est vraisemblablement plus facile de dégager les valeurs d'une organisation lorsqu'elle traverse des périodes de crise ou subit de fortes pressions de son environnement. Dobni et coll. (2000) proposent aussi que la mesure des systèmes de valeurs organisationnelles pourrait être faite par des études ethnographiques ou l'analyse du comportement des employés par les consommateurs, fournisseurs ou superviseurs.

Les mesures de la seconde catégorie reposent principalement sur les questionnaires en dépit du fait qu'ils présentent l'inconvénient de recueillir des perceptions et de porter principalement sur les *artefacts* et non les suppositions et hypothèses de base qui sont au cœur des valeurs réelles (Shin (2006)). Ces questionnaires peuvent cependant être administrés à plusieurs groupes différents de répondants dans le but de déterminer quelles sont les valeurs organisationnelles. Quatre manières de procéder sont fréquemment cités (Meglino et Ravlin (1998); Agle et Caldwell (1999); Rokeach et Ball-Rokeach (1989)): ce

sont la détermination des valeurs individuelles affichées des « *gatekeepers* » comme les fondateurs ou les gestionnaires pour une organisation, la mesure des valeurs individuelles des personnes aspirant à se joindre à l'organisation, l'évaluation des valeurs organisationnelles perçues par les « *gatekeepers* » et l'évaluation des valeurs organisationnelles perçues par les clients. Johnson et Jackson (2009) proposent que la mesure des valeurs organisationnelles en questionnant les superviseurs est préférable étant donné qu'ils comptent souvent plus d'ancienneté, ils ont un meilleur accès aux documents organisationnels, ils « personnifient » l'organisation et ils ont le rôle de communiquer les valeurs par leurs comportements.

À cette liste, certains auteurs ajouteront l'agrégation des valeurs exprimées par l'ensemble des membres de l'organisation. O'Reilly et coll. (1991) par exemple ont obtenu le profil des valeurs organisationnelles en calculant la moyenne des réponses obtenues de tous les employés de l'organisation comptant plus d'un an d'ancienneté. Pour utiliser cette mesure dans la détermination de l'appariement, il faut toutefois qu'il y ait consensus entre tous les travailleurs sondés ( $r > 0,70$ ) pour que la mesure organisationnelle ait un sens (Chatman (1989); Ostroff (2007)). Rokeach et Rokeach-Ball (1989) ajoutent aussi la mesure des valeurs d'un échantillon aléatoire de membres de l'organisation. D'autres encore présentent les diverses avenues de mesure différemment; c'est le cas de Agle et Caldwell (1999) dont nous avons cité les trois perspectives à la section 2.4.1 : l'agrégation des valeurs individuelles des membres, les valeurs réelles et l'agrégation des valeurs affichées par les membres.

Évidemment, ces diverses mesures ne nous permettront pas nécessairement d'obtenir la même liste de valeurs ou la même hiérarchie en fonction de leur importance. Certains procédés mettront davantage en lumière les valeurs épousées ou affichées que les valeurs réelles, les valeurs réelles devant souvent être inférées de l'observation ou d'entrevues plus poussées. De plus, même s'il existe une multitude d'instruments de mesure des valeurs, on ne peut être certain de mesurer celles qui influencent vraiment les comportements. Néanmoins, lorsqu'il est question de mesurer l'impact des valeurs sur les comportements et

les attitudes, certains (comme Finegan (2000)) proposent qu'il est plus approprié de considérer la perception individuelle des travailleurs quant aux valeurs importantes plutôt que la perception d'un groupe ou la réalité puisque c'est la première qui les influence.

Nous ne reprenons pas ici les discussions présentées précédemment au sujet des mesures ipsatives (basées sur le rangement) et les mesures normative (basées sur l'importance absolue) car les deux options existent tant pour la mesure des valeurs individuelles qu'organisationnelles. Rappelons simplement que le choix de la mesure doit être fonction de l'objectif de la recherche : « *the choice should be a function of the theoretical inquiry* » (Agle et Caldwell (1999), p.368).

#### 2.4.7 Typologies des valeurs organisationnelles et instruments de mesure

Il existe plusieurs typologies de valeurs organisationnelles, quoiqu'elles soient moins nombreuses que celles de valeurs individuelles et au travail. Il existe aussi plusieurs outils destinés à les mesurer, bien qu'un certain nombre d'entre eux semblent davantage mettre l'accent sur la culture organisationnelle. De façon surprenante, nombre de ces instruments réputés mesurer les valeurs organisationnelles ne sont pas nécessairement associés à des typologies. Plus encore, certains auteurs abordent la question des valeurs et réfléchissent à leurs antécédents et effets en profondeur mais ne dressent pas de typologie précise. Autant de confusion et de contradictions ne rendent pas notre travail aisé.

En fait, selon Agle et Cadwell, l'instrument d'O'Reilly et coll. (1991) est le seul à mesurer spécifiquement les valeurs organisationnelles, mais ils reconnaissent que l'instrument d'England les mesure aussi. Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps certaines typologies de valeurs organisationnelles orphelines, dans la mesure où elles ne sont pas associées à un instrument de mesure spécifique. Puis nous dresserons un tableau synthèse des différents instruments réputés (selon leurs auteurs à tout le moins) mesurer les

valeurs organisationnelles. De ce tableau, nous présenterons cinq instruments qui semblent véritablement mesurer les valeurs organisationnelles.

### Les typologies

#### -Typologie de McDonald et Gandz

Constatant l'absence de typologie des valeurs dans laquelle à la fois les organisations et les travailleurs se reconnaîtraient, condition essentielle à une éventuelle mesure de l'appariement personne-organisation, McDonald et Gandz (1991) en ont développé une. En effet, selon eux, les typologies des valeurs développées en psychologie sociale (comme celle de Rokeach) ne répondent pas aux besoins des praticiens dans les organisations, souvent faute d'avoir un vocabulaire adapté au leur. Les auteurs se sont basés principalement sur 45 entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires des secteurs privé et public, des responsables du recrutement et des travailleurs principalement canadiens pour générer une liste de 24 valeurs ayant la même signification pour un travailleur et une organisation. Trois cent cinquante-huit items ont d'abord été relevés à la suite des entrevues et réduits en 21 dimensions grâce à la technique *root concepts from the thesaurus*. Trois dimensions supplémentaires ont été ajoutées après la vérification de la validité de la liste auprès d'experts et la revue de la documentation scientifique. Fait intéressant à noter, les auteurs distinguent les valeurs des buts organisationnels comme la qualité, la profitabilité, le service, la croissance, etc. des valeurs, alors que d'autres auteurs les mettent dans le même panier. Par ailleurs, les auteurs ont poussé leur typologie plus loin en proposant que selon les priorités des organisations (orientation vers les tâches ou les relations, changement ou statu quo), celles-ci ne favoriseront pas les mêmes valeurs (McDonald et Gandz (1992)). Ils ne semblent cependant pas avoir développé d'instrument pour mesurer ces valeurs chez les individus ou dans les organisations.

Les valeurs organisationnelles retenues (pour lesquelles des définitions existent) sont coopération, *diligence/demanding*, intégrité morale, ouverture, initiative, expérimentation, agressivité, justice (*fairness*), adaptabilité/flexibilité, créativité, développement, courtoisie, *cautiousness/careful*, égalité sociale, *economy*, considération, formalité, humour, pardon,

ouverture d'esprit (*broad-mindedness*), logique, autonomie, *obedience, orderliness/highly organized*. Les buts sont pour leur part le moral, le leadership du marché, la livraison ponctuelle, la profitabilité, la qualité, la sécurité et la santé, la croissance, le service et le leadership technologique. À partir de cette typologie, quatre facteurs ont été extraits par Finegan (2000) : humanité, adhérence aux conventions, vision et *bottom-line issue* (réalisme).

#### - *Competing Values Framework (CVF)*

Le *Competing Values Framework* a été développé par Quinn et Rohrbaugh (1983) et a émergé d'une recherche sur l'efficacité organisationnelle. Le modèle propose quatre types de culture auxquels sont rattachés des critères d'efficacité et des valeurs. Il est possible de faire ressortir les valeurs dont l'importance varie selon le type de culture mais elles ne semblent pas former une typologie proprement dite. En fait, le modèle a engendré le *Organizational Culture Assessment Instrument*, utilisé à plusieurs fins dont la mesure de l'appariement personne-organisation mais d'abord destiné au diagnostic de la culture organisationnelle, et, dès lors, peu utile pour déterminer seulement les valeurs. Pour nos fins, nous avons tout de même noté les valeurs qui émergent des scénarios proposés dans l'instrument ipsatif et des descriptions des types de culture, présentées par Kalliath, Bluedorn et Gillespie (1999). Ce sont : *concern for ideas*, travail d'équipe, participation et *involvement* pour le premier type de culture, adaptabilité/flexibilité, créativité, croissance et innovation pour le second type, formalité, *obedience, orderliness/highly organized*, centralisation, contrôle/*rule oriented*, stabilité et *predicability* des résultats pour le troisième type et orientation sur les tâches, clarté des buts, efficacité, productivité et performance pour le dernier type. Ostroff et coll. (2005) présentent quant à eux ce modèle tel que deux continuums se croisent, le premier opposant stabilité et contrôle à flexibilité et changement, et le second, focus à l'interne versus focus à l'externe.

Dans un contexte d'appariement, van Vuuren et coll. (2007) ont tenté de déterminer quelles valeurs étaient considérées par les employés dans l'établissement de leur mesure d'appariement. Ce sont les valeurs du quadrant *human relations* (travail d'équipe,

participation aux décisions, souci des employés, etc.) qui se sont avérées les plus influentes et celles du quadrant *rational goal* (excellence, atteinte des objectifs et faire de son mieux) qui l'ont été le moins. Cela dit, les résultats obtenus (aucun effet de congruence) ont mené les auteurs à conclure que les valeurs présentées dans le modèle CVF ne représentent pas l'ensemble des valeurs considérées par les employés lorsqu'ils évaluent leur niveau d'appariement.

#### - Typologie de De Clercq, Fontaine et Anseel

De Clercq et coll. (2008) proposent une typologie de 15 valeurs inspirée du modèle de Schwartz mais aussi de 42 instruments de mesure des valeurs (générales, au travail ou organisationnelles) différents. En fait, les auteurs ont passé en revue les 1 578 items des 42 instruments et ont tenté de les associer à l'un des types de valeurs du modèle de Schwartz : 92% d'entre eux ont été aisément placés dans l'une ou l'autre des catégories par les cinq chercheurs. Par la suite, il est devenu évident que certaines catégories devraient être ajoutées pour refléter les valeurs organisationnelles : *goal orientedness* et *relations*. Puis, deux des catégories de Schwartz ont été scindées pour assurer leur caractère univoque : la catégorie pouvoir a été divisé en trois : pouvoir, prestige et matérialisme et la catégorie universalisme a été divisé en deux : universalisme et engagement social (*social commitment*). Leur typologie finale compte les valeurs suivantes : hédonisme, stimulation, auto-orientation (*self-direction*), *goal-orientedness*, matérialisme, accomplissement (*achievement*), prestige, pouvoir, relations, universalisme, bienveillance (*benevolence*), *social commitment*, conformité, tradition et sécurité. Ce nouveau modèle ne semble pas avoir été testé empiriquement mais les auteurs proposent qu'il puisse unifier la mesure de l'appariement personne-organisation par le biais de la congruence des valeurs.

#### - Travaux de Cavanagh

Cavanagh (2010) a écrit un ouvrage intitulé *American Business Values : A Global Perspective*. S'il présente une typologie et un instrument pour mesurer les valeurs personnelles, il ne fait pas de même pour les valeurs organisationnelles. Néanmoins, en passant à travers l'ouvrage, il est possible de relever une longue liste de valeurs

organisationnelles variées. Dans sa conclusion, Cavanagh présente les *business values* du futur et les oppose aux valeurs traditionnelles américaines. Ailleurs dans son ouvrage, il présente huit autres valeurs qui sont, selon lui, au cœur de l'économie américaine. Ces valeurs sont : innovation, développement durable, dignité de chaque personne, *global citizen with local control*, nouvelles mesures du succès, mission, vision et espoir, adaptabilité/flexibilité, croissance, leadership technologique, efficacité, productivité, *empowerment/involvement*, entrepreneurship, compétition/libre marché et *self-interest*.

### Les instruments de mesure

Les instruments réputés mesurer les valeurs organisationnelles sont nombreux (voir le tableau 7) mais seul ceux de Enz (1988), O'Reilly et coll. (1991), Dobni et coll. (2000), De Goede et coll. (2011) et Durivage et coll. (2010) semblent mesurer véritablement les valeurs organisationnelles. En effet, England, dans son instrument visant la mesure des valeurs organisationnelles, le *Personal Values Questionnaire*, mesure cinq différents éléments (66 items en tout) qui constituent des valeurs : ce sont les buts organisationnels, les buts personnels, les groupes de personnes, les idées associées aux gens et les idées générales. Agle et Caldwell considèrent que cet outil mesure des valeurs individuelles, celles des gestionnaires, donc il ne faut pas les confondre avec un outil de mesure des valeurs organisationnelles. Pour leur part, McDonald et Gandz (1991) critiquent le fait que tous les items de la typologie ne soient pas des valeurs proprement dites. Ce sont les deux raisons pour lesquelles nous considérons que le *Personal Values Questionnaire* ne mesure pas les valeurs organisationnelles.

Tableau 7 - Synthèse des instruments de mesure des valeurs organisationnelles

<b>Nom de l'instrument</b>	<b>Auteur(s) (Année)</b>	<b>Nombre et nature des items</b>	<b>Échelle</b>	<b>Utilisation spécifique (le cas échéant)</b>
<i>Personal Value Questionnaire</i>	England (1967)	66 items formant 5 éléments		
s.o.	Quinn et McGrath (1985)	4 catégories de valeurs/culture	Ipsative (division des points) OU Likert	Mesure de la culture organisationnelle
s.o.	Gordon (1986)	11 facteurs-valeurs		Comparaison de la culture

Nom de l'instrument	Auteur(s) (Année)	Nombre et nature des items	Échelle	Utilisation spécifique (le cas échéant)
				organisationnelle selon le secteur d'activités
<i>Organizational Culture Inventory</i>	Cooke et Rousseau (1988)	120 items représentant 12 types de culture	Likert 1 à 5	Mesure de la culture organisationnelle
s.o.	Calori et Sarnin (1991)	60 valeurs	Aspect essentiel ou non Likert 0-4	Mesure de la culture organisationnelle
<i>Organizational Culture Profile</i>	O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991)	54 valeurs	Q-sort	Mesure de l'appariement personne-organisation
s.o.	Hofstede, Bond et Luk (1993)	57 valeurs		Mesure de la culture nationale
<i>Organizational Culture Inventory</i>	Beach (1993)	15 éléments divisés en 3 catégories	Répartition de points selon importance (établissement d'une pondération)	Mesure de la culture organisationnelle
<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	Cameron et Quinn (1999) (2006)	6 items	Mesure ipsative	Mesure de la culture organisationnelle basée sur le <i>Competing Values Framework</i>
s.o.	Dobni, Ritchie et Zerbe (2000)	31 valeurs	Importance Likert 1 à 8	Mesure des valeurs organisationnelles
<i>Cultural Compatibility Index</i>	Veiga, Lukatkin, Calori et Very (2000)	23 caractéristiques	Importance – Likert 1 à 5	Mesure de la culture organisationnelle liée à la performance
<i>Japanese Organizational Culture Scale</i>	Tang, Kim et O'Donald (2000)	15 items (attitudes?)	Likert 1 à 5	Mesure de la culture
s.o.	Robert et Wasti (2002)	13 items	Accord – Likert 1 à 7	Mesure du collectivisme et de l'individualisme organisationnels

Nom de l'instrument	Auteur(s) (Année)	Nombre et nature des items	Échelle	Utilisation spécifique (le cas échéant)
<i>Test de valeurs organisationnelles</i>	Durivage, Pettersen et Michaud (2010)	34 valeurs	Rangement et choix forcé deux items à la fois	Mesure des valeurs organisationnelles et de l'appariement
s.o.	De Goede, van Vianen et Klehe (2011)	8 échelles de 4 items	Accord – Likert 1 à 7	Mesure de l'appariement personne-industrie et personne-organisation

- Enz (1988)

Enz (1988) a développé une liste de valeurs organisationnelles qu'elle a modifiée suite à des entrevues structurées avec 81 cadres de deux organisations. Cette liste a été par la suite utilisée pour mesurer la congruence des valeurs par le biais de la méthode de rangement des valeurs. Elle compte neuf valeurs pour lesquelles les définitions sont disponibles : l'efficacité, le développement des employés, la croissance, le leadership dans l'industrie, la survie, l'éthique, la qualité, le moral et le professionnalisme.

- *Organizational Culture Profile*

Puisque nous en avons parlé à la section 1.3.9, nous n'expliquerons pas à nouveau l'instrument développé par O'Reilly et coll. (1991), le *Organizational Culture Profile* (OCP). Rappelons seulement que l'instrument compte 54 valeurs et repose sur la méthode du Q-sort, forme de rangement. De plus, mentionnons que 33 de ces valeurs peuvent être groupées en huit facteurs : innovation et prise de risque, attention au détail, orientation vers les résultats, agressivité et compétition, *supportiveness*, accent sur la croissance et les récompenses, orientation vers l'équipe et *decisiveness* (Chatman (1991)).

- Dobni et coll. (2000)

Dans une étude pour montrer le lien entre les valeurs organisationnelles et la productivité des travailleurs dans le secteur des services, Dobni et coll. (2000) ont développé une liste de 31 valeurs organisationnelles. Leur liste est dérivée des écrits tant scientifiques que

professionnels et vise à s'appliquer à tous les types d'organisations et à être suffisamment précise pour permettre de distinguer les organisations entre elles. Suite à une analyse factorielle, sept facteurs ont émergé (associés aux valeurs entre parenthèses): *employee mutualism* (respect, satisfaction des employés, appui en cas d'échec, ouverture, égalité, *enjoyment*, responsabilisation et développement); *competitive consciousness* (leadership dans l'industrie, agressivité, dépasser la compétition, croissance, identité, adaptabilité et prise de risque); *customer intimacy* (satisfaction des clients, relations avec la clientèle, qualité, rétention de clients); efficacité opérationnelle (efficacité, perfectionnisme, productivité); pérennité (accent court terme, maximisation des profits et survie); aversion au changement (stabilité et *caution*) et responsabilité sociale (service à la communauté et souci de l'environnement). Les valeurs innovation et réduction des coûts ont été éliminées du modèle pour en assurer une meilleure consistance interne.

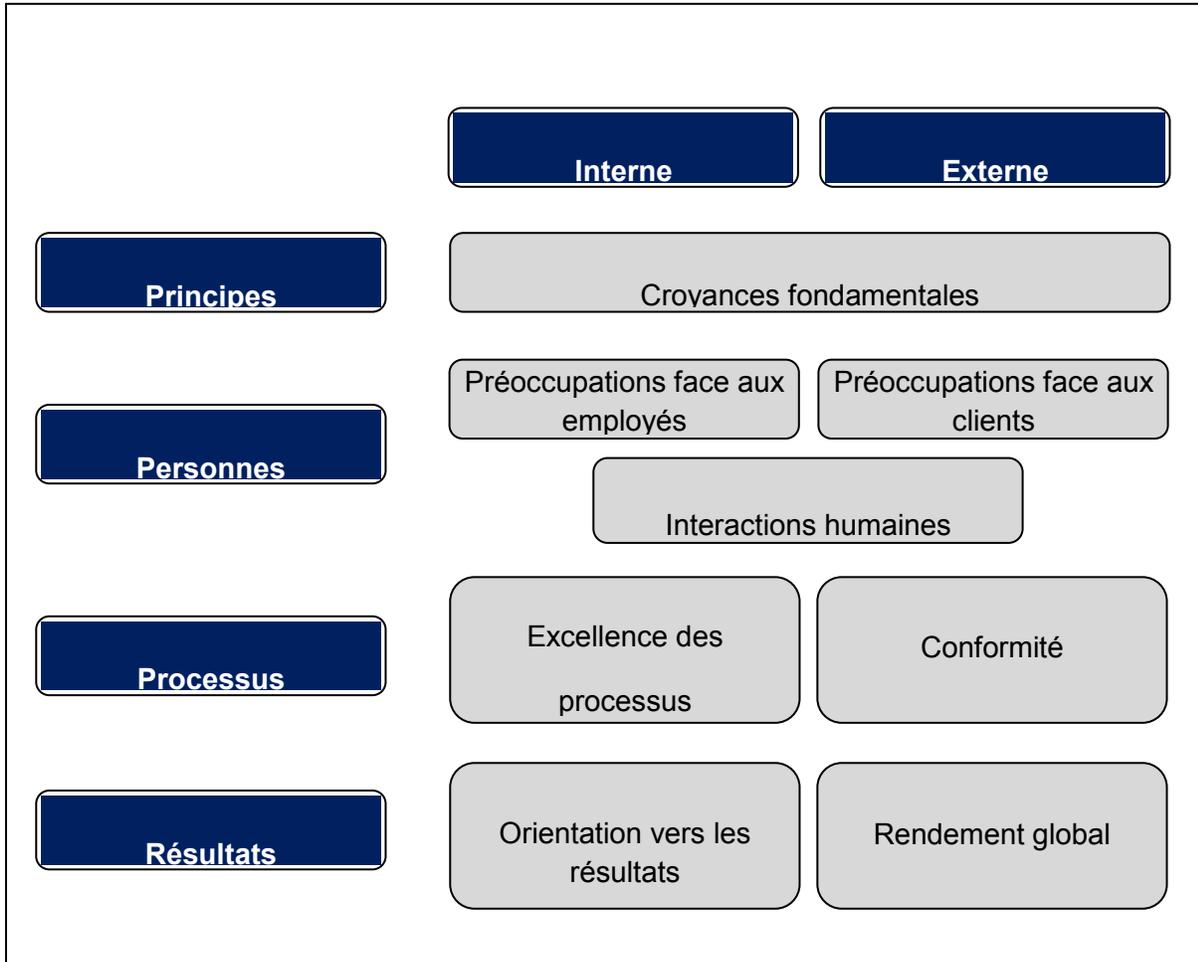
Dans l'instrument de mesure, les répondants devaient utiliser une échelle Likert à 8 niveaux pour indiquer dans quelle mesure cette valeur était prioritaire pour les gens dans leur organisation, pas seulement dans les discours mais surtout dans l'application. Ainsi, le niveau 0 signifie que ce n'est pas une priorité du tout, au niveau 1, on dit que c'est une priorité mais ce n'est pas appuyé dans la pratique, au niveau 4, c'est une priorité moyennement importante renforcée par les actions de plusieurs membres et au niveau 7, le maximum, c'est une obsession qui dicte toutes les actions de tous les membres. Les répondants étaient informés qu'ils ne devaient pas tenir compte de leurs priorités mais bel et bien de celles des membres de l'organisation en général.

#### - *Test de valeurs organisationnelles (TVO)*

Le *Test de valeurs organisationnelles* repose sur une typologie développée suite à l'analyse de 2 000 sites Internet corporatifs d'organisations des secteurs public et parapublic et des plus grandes entreprises privées canadiennes, américaines et mondiales. Une liste originale de 9 217 énoncés de valeurs a été obtenue et suite à une analyse conceptuelle, un modèle a été élaboré. Celui-ci comporte 34 valeurs de base (voir la liste en annexe A) pouvant être regroupées en huit catégories, disposées selon deux axes (voir figure 5). D'une part, les

valeurs sont catégorisées selon qu'elles ont une influence sur le fonctionnement interne ou externe (l'interaction avec l'environnement) de l'organisation. D'autre part, les valeurs sont divisées selon qu'elles aient trait aux principes, aux personnes, aux processus ou aux résultats.

Figure 5 – Modèle conceptuel du TVO tiré de Compmétrica (2011) p.19



Ce modèle conceptuel présente quelques particularités intéressantes. Toutes les valeurs qui le composent sont des valeurs choisies et véhiculées dans des organisations réelles. Ce ne sont pas des valeurs individuelles mais bel et bien des valeurs issues d'une réflexion organisationnelle. Elles sont aussi associées à une définition, ce qui n'est pas le cas de tous les modèles et instruments de mesure. Enfin, le modèle est associé à un instrument en

français dont l'utilité pour mesurer l'appariement personne-organisation semble prometteuse (Durivage et coll. (2010)).

L'instrument proprement dit utilise les méthodes de rangement et de choix forcé: les répondants doivent d'abord ranger par ordre de priorité les 34 valeurs présentées dans quatre listes de 17 items puis répondre à 40 questions où ils doivent choisir l'énoncé qui correspond le mieux à leur situation. Cette méthode est plus simple qu'une méthode de Q-sort pour les répondants. Les concepteurs ont toutefois vérifié que les résultats du TVO sont fortement corrélés à ceux obtenus en suivant l'approche Q-sort et c'est le cas ( $r = 0,92$ ).

- De Goede et coll. (2011)

S'inspirant d'instruments existants, De Goede et coll. (2011) ont développé un nouvel instrument qui mesure les préférences des travailleurs eu égard à huit catégories de valeurs organisationnelles : la cohésion avec les pairs, la rétroaction positive, le développement des ressources humaines, l'innovation, la réglementation, la pression au travail, la compétition et les récompenses. Pour chacun des 32 items qui leur sont présentés, les répondants doivent indiquer jusqu'à quel point ils sont d'accord avec le fait qu'ils préfèrent une organisation qui véhicule cette valeur pour y être efficace (*to function well in an organization*) sur une échelle Likert à 7 niveaux.

## 2.5 Résumé

Ce chapitre a porté sur les valeurs, concept clé pour l'étude de l'appariement personne-organisation. D'entrée de jeu, nous avons distingué les valeurs individuelles des valeurs au travail et des valeurs organisationnelles. Les premières sont des concepts ou des croyances au sujet de fins ou de moyens désirables, qui transcendent les situations spécifiques, qui guident la sélection et l'évaluation des comportements et des événements et qui sont hiérarchisées selon leur importance relative. La plupart des auteurs considèrent que ce sont

davantage des critères de décision que des objets prisés, et qu'elles sont différentes des attitudes, des intérêts, des traits de personnalité, des normes sociales et des besoins.

Dans le cas des valeurs au travail, il ne semble pas y avoir de consensus au sujet de leur définition mais nombreux sont ceux qui jugent que les valeurs au travail sont davantage des objets prisés dans le contexte spécifique du travail (autonomie, salaire, relations, etc.) que des critères. En ce sens, les études sur les valeurs au travail ne s'inscrivent pas dans la continuité de celles sur les valeurs individuelles, même si elles en sont.

Finalement, c'est pratiquement la cacophonie pour définir ce que sont les valeurs organisationnelles, souvent analysées sous l'angle de leur usage plutôt que de leur nature. Elles sont au cœur de la culture organisationnelle, bien qu'elles s'en distinguent, et elles influencent le choix des objectifs prioritaires, la prise de décisions et les comportements tant des gestionnaires que des travailleurs dans l'organisation. En fait, certains auteurs croient que les valeurs organisationnelles sont le fruit du choix réfléchi et conjoint des membres de l'organisation alors que d'autres jugent que ce sont les valeurs de ses leaders ou encore le résultat de l'agrégation des valeurs individuelles de ses membres.

Souvent, on marque la distinction « désiré/désirable » lorsqu'on étudie les valeurs. Une autre dimension importante qui revient souvent dans la documentation scientifique pour tous les niveaux d'analyse, c'est que les valeurs peuvent porter sur une fin, un objectif (Rokeach parlait des valeurs terminales) ou sur les moyens, les comportements (les valeurs instrumentales).

Les antécédents des valeurs ou ce qui les influence sont les mêmes pour les trois catégories de valeurs : les caractéristiques individuelles (dont la génétique) et l'environnement socio-économique, l'apprentissage et les relations dès l'enfance ainsi que la socialisation. La socialisation en organisation est cruciale pour les valeurs organisationnelles. En matière de conséquences ou d'effets, les valeurs influencent les attitudes et les comportements des

individus. Dans la vie en général, les valeurs individuelles influencent aussi les jugements, les perceptions et les motivations. Dans la vie au travail, les valeurs au travail influencent la participation, le choix de carrière et le rendement. En ce sens, les valeurs au travail sont un levier à deux niveaux d'action pour les organisations cherchant à accroître leur performance : elles peuvent être utilisées pour sélectionner le personnel en fonction des valeurs qu'il détient ou transmettre les valeurs prisées par l'apprentissage. Les valeurs influencent aussi les attitudes et le rendement à travers l'appariement entre le travailleur et son environnement.

En ce qui a trait à la mesure des valeurs, on peut s'intéresser à l'intensité des valeurs ou à leur niveau d'importance absolue (on utilise alors des mesures normatives qui font généralement usage d'échelles de Likert) ou encore à leur importance relative les unes par rapport aux autres (on opte alors pour des mesures ipsatives ou de rangement). Pour les valeurs organisationnelles, on peut aussi mesurer le niveau de consensus autour d'elles. Dans tous les cas, il faut faire face aux défis cognitifs que la mesure des valeurs entraîne pour les répondants.

La mesure des valeurs organisationnelles présente un défi supplémentaire étant donné que leur nature ne fait pas l'objet d'un consensus. Ainsi, chaque perspective est associée à une mesure différente, qui peut reposer sur l'analyse des écrits, l'observation ou les entrevues semi-dirigées, mais s'appuie généralement sur les questionnaires auto-administrés. Dans chaque cas, les gens sondés varieront selon la conception privilégiée. De plus, il existe vraisemblablement une différence entre les valeurs affichées et les valeurs réelles dans l'organisation. Cette différence n'est pas toujours facile à mesurer mais il existe des façons de la limiter et de l'expliquer lorsqu'elle surgit.

Finalement, il n'existe pas une seule typologie reconnue et acceptée de tous pour aucun des types de valeurs ni d'entente sur le nombre de valeurs existantes. Les travaux et instruments de Rokeach (rangement des valeurs) et Schwartz (mesure de l'importance relative) sont certainement les plus populaires pour les valeurs individuelles. Le nombre d'instruments et

de typologies portant sur les valeurs au travail est représentatif des nombreuses conceptions des valeurs au travail. Pour les valeurs organisationnelles, il existe des typologies auxquelles aucun instrument de mesure n'est associé, des instruments de mesure destinés principalement à cerner la culture organisationnelle et d'autres utilisés pour diagnostiquer les valeurs organisationnelles et mesurer l'appariement personne-environnement.

Maintenant que nous avons exploré et clarifié les concepts d'appariement personne-organisation et de valeurs, nous nous tournons vers l'environnement dans lequel nous voulons les étudier : la sélection du personnel.

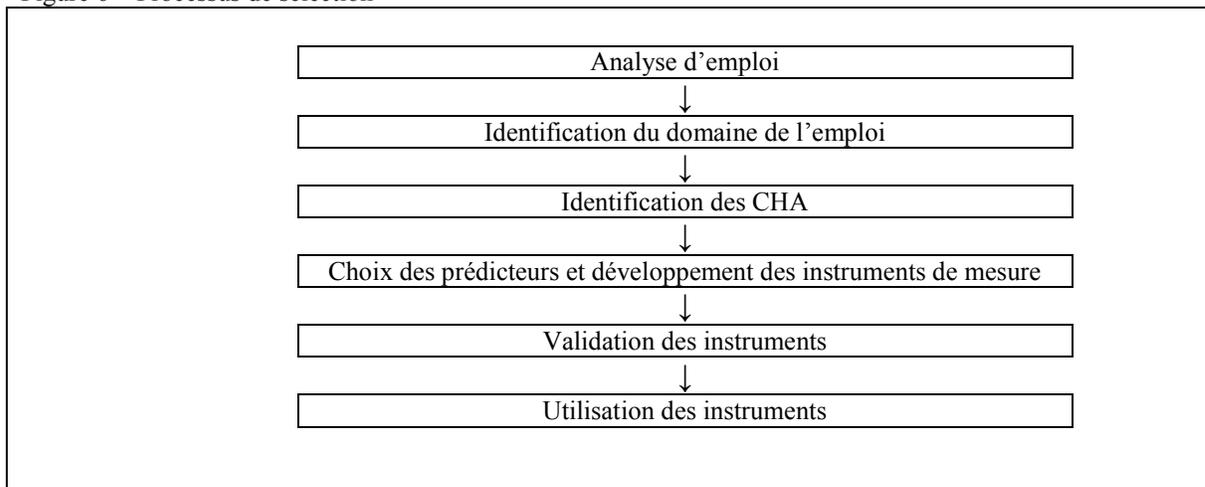
### 3. La sélection du personnel

Le concept d'appariement a toujours été présent dans les activités de sélection mais pas nécessairement explicitement : « *Selection is based implicitly on the concept of fit.* » (Hesketh (2000), p.191). En effet, les activités traditionnelles de sélection sont basées sur l'appariement personne-emploi : « *In the case of selection, PJ fit [person-job fit] is rarely, if ever, measured as fit. Instead, it is implicit in the meeting of job requirements, with additional applicant qualifications often viewed as an advantage rather than as misfit with the job.* » (Kristof-Brown et Guay (2011), p.9). Dans cette section, nous expliquerons comment, de plus en plus, les organisations se tournent vers l'appariement personne-organisation. Pour y arriver, nous présenterons d'abord brièvement ce qu'est la sélection puis discuterons de l'évolution vers l'utilisation de l'appariement personne-organisation dans les activités de sélection. Nous traiterons ensuite des exigences à respecter, en particulier celles ayant trait aux qualités psychométriques des instruments, la fidélité et la validité, et nous nous pencherons sur le choix des critères à retenir pour déterminer la validité d'un instrument de sélection. Tout cela aboutira à nos questions de recherche.

### 3.1 Qu'est-ce que la sélection

La sélection du personnel fait partie du processus de dotation, lequel est « *l'ensemble des activités qui consistent à pourvoir un poste vacant* » (Bourhis (2007), p.4). La sélection est plus spécifiquement le processus d'évaluation du potentiel des candidats visant à déterminer lequel sera embauché : « *process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment. Such employment could be either a first position for a new employee or a different position for a current employee.* » (Gatewood, Feild et Barrick (2008), p.3). Muchinsky et Monahan (1987) font état de plusieurs décennies de recherche mettant en lumière les activités traditionnelles de sélection : « *jobs are analyzed to identify needed employee abilities, [...] tests are constructed to assess employee abilities, and then [...] how organizations should pick "the right person for the right job" (i.e., make the best match) .* » (p.272). Le processus de sélection est décrit différemment par les divers auteurs mais les étapes demeurent les mêmes (voir figure 6 inspirée de Gatewood et coll. (2008)).

Figure 6 – Processus de sélection



La sélection repose sur un principe simple : tous les individus sont différents (Guion (1998); Gatewood et coll. (2008); Pettersen (2002)). Que ce soit en matière de caractéristiques physiques, d'intérêts ou de valeurs, chaque individu est unique. Chaque

personne a des compétences et un potentiel différents et excellera dans l'accomplissement de certaines activités et peinera, voire échouera dans d'autres. C'est justement parce qu'il y a des personnes qui sont plus efficaces que les autres dans un travail donné que la sélection prend son sens et que les organisations consacrent beaucoup d'efforts à mesurer les qualités des travailleurs pour décider lesquels retenir. Reconnaître les différences individuelles n'est cependant que le point de départ.

La première étape sur laquelle s'appuient toutes les autres est l'analyse d'emploi (Bowen et coll. (1991)). L'analyse d'emploi est le processus de collecte, d'organisation et d'analyse d'information au sujet d'un emploi visant à décrire ses diverses composantes: tâches, responsabilités et contexte organisationnel, ainsi que habiletés, connaissances et aptitudes mais aussi critères de rendement. Phillips et Gully (2012) la définissent comme : « *the systematic process of identifying and describing the important aspects of a job and the characteristics a worker needs to do it well* » (p.86). L'analyse d'emploi est aussi la base sur laquelle doivent s'appuyer les études de validation selon les références les plus significatives dans le domaine de la dotation, les *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures* (EEOC (1978)) et les *Standards for Educational and Psychological Testing* (APA (1999)). À partir de l'analyse d'emploi, il est possible d'identifier d'abord le domaine de performance (c'est-à-dire les tâches et les responsabilités). De celui-ci, on infère les connaissances, habiletés et aptitudes (CHA) ou les compétences nécessaires pour offrir un bon rendement. Les CHA sont ensuite traduits en prédicteurs mesurables et des instruments pour les mesurer sont développés. La sélection ne s'arrête cependant pas à cette étape puisque tous les auteurs précisent que les instruments utilisés doivent passer le test de la validation, c'est-à-dire qu'on doit démontrer qu'ils sont reliés à l'emploi et qu'ils permettent de prédire adéquatement le niveau de rendement. Ce n'est que lorsque les instruments ont été validés qu'ils devraient être utilisés pour prendre des décisions de sélection.

### 3.2 L'évolution de la sélection au cours des dernières décennies

Au cours des dernières décennies, le marché du travail a subi des transformations importantes (Werbel et Gilliland (1999); Bowen, Ledford et Nathan (1991); Lachance (2011); Shin (2006); Gatewood et coll. (2008)). La mondialisation, la globalisation des marchés, la concurrence accrue et l'augmentation du niveau de sophistication des technologies ont entraîné des changements dans toutes les sphères de la vie organisationnelle et imposent aux organisations d'innover et de s'adapter rapidement pour survivre.

La nature des tâches a aussi évolué mais on ne peut en parler au passé puisqu'elles continuent de changer. De plus, les frontières entre les emplois deviennent de plus en plus floues. Dès lors, il est difficile (voire impossible) de sélectionner et d'embaucher les travailleurs strictement en fonction des tâches et compétences fonctionnelles précises et spécialisées d'un emploi. De plus, les travailleurs sont de plus en plus impliqués dans des activités nouvelles. On peut entre autres penser aux initiatives de participation, de travail d'équipe (allant parfois jusqu'aux équipes autogérées) ou de rotation des tâches. Ces nouvelles responsabilités exigent de nouvelles compétences transversales. Dans certaines situations, ce sont des restructurations et des réductions d'effectif (*downsizing*) qui ont engendré les besoins de flexibilité accrue de la part des travailleurs.

En réponse à ces changements, les activités de dotation se sont aussi transformées. En termes théoriques, on assiste à l'élargissement du modèle traditionnel de sélection, tant pour les prédicteurs que les critères (Werbel et Gilliland (1999)). En effet, les prédicteurs doivent être plus universels et plus larges pour s'adapter aux changements (on peut par exemple penser aux qualités personnelles, aux capacités cognitives et à des habiletés de base comme les mathématiques et la communication). Il faut aussi considérer les valeurs lorsque l'on choisit les prédicteurs de manière à s'adapter à la réalité politique des organisations. Par conséquent, les activités d'analyse d'emploi se transforment elles-aussi et doivent accorder encore plus d'importance aux compétences et à l'analyse

organisationnelle (Werbel et Gilliland (1999); SIOP (2003); Wilson, Bennett Jr., Gibson et Alliger (2012)).

Des changements s'opèrent aussi en matière de critères pour déterminer l'efficacité des décisions de sélection. Il n'est plus suffisant de tenir compte seulement du rendement technique ou dans la réalisation des tâches: il faut aussi inclure dans l'équation le rendement contextuel ou de citoyenneté et l'engagement organisationnel, autant d'éléments qui contribuent à la performance organisationnelle. De plus, compte tenu de la réalité du marché du travail influencé par les bouleversements démographiques, l'écart grandissant dans les qualifications et une pénurie annoncée de personnel qualifié, la fidélisation de la main-d'œuvre et la relative absence de roulement volontaire peuvent aussi devenir des critères pertinents pour mesurer l'efficacité de la dotation.

En termes plus pratiques, du modèle traditionnel basé sur l'emploi et les tâches, on passe à la gestion des compétences qui met l'accent sur les compétences des travailleurs. Ce mouvement, c'est aussi le passage de l'appariement personne-emploi vers l'appariement personne-organisation. En effet, Bowen, Ledford et Nathan ont publié en 1991 un vibrant plaidoyer quant à la nécessité d'embaucher pour l'organisation, et pas seulement le poste. Westerman et Cyr (2004) ajoutent même embaucher la personne et non des connaissances-habilités-aptitudes. Étant donné que ce sont les personnes qui constituent la source première d'avantage concurrentiel, et à plus juste titre si le succès des organisations est basé sur une culture distinctive, il faut choisir les employés en fonction de cette culture et s'assurer qu'ils y seront appariés. Parallèlement à cela, il semble que de plus en plus, les candidats sérieux accordent autant d'importance au choix d'un emploi qu'à celui de l'organisation qui les emploiera (Morley (2007)).

En fait, Bowen et coll. constatent que l'appariement personne-emploi ne suffit plus : « *the traditional selection model is more concerned with finding new employees than with retaining them.* » (p.38). Il faut alors lui adjoindre l'appariement personne-organisation : « *person-job fit needs to be supported and enriched by person-organization fit* » (p.36).

Cela dit, l'appariement personne-organisation seul n'est pas suffisant : il doit continuer de s'accompagner de l'appariement personne-emploi (Westerman (2001)). En ce sens, les auteurs parlent de sélection en deux temps : l'appariement personne-emploi au moment de la présélection et les entretiens sur le campus et l'appariement personne-organisation parmi les candidats qualifiés pour la décision finale (ce qui répond aux impératifs légaux) (Kristof (1996); Adkins et coll. (1994); Kristof-Brown et Guay (2011)). D'autres (comme Shin (2006)) proposent que l'appariement personne-organisation soit non seulement complémentaire aux activités de sélection traditionnelles mais pourrait même constituer une solution de rechange.

En résumé, un changement a bel et bien lieu : on accorde plus d'importance à l'appariement du travailleur avec l'organisation, en plus de considérer s'il sera efficace au quotidien dans l'exécution de ses tâches, de manière à accroître la flexibilité de l'organisation.

### 3.3 L'appariement personne-organisation et la sélection

Considérer l'appariement personne-organisation dans ses activités de sélection engendre des bénéfices pour l'organisation. Nous avons mentionné que l'appariement présente une relation positive avec les attitudes positives des travailleurs comme la satisfaction et l'engagement organisationnel, mais aussi des comportements positifs (comme le rendement et la diminution de l'absentéisme et du roulement). Concrètement, l'étude de McCulloch et Turban (2007) a montré que la mesure de l'appariement est reliée au roulement, via l'effet de la satisfaction au travail, ce qui en fait un outil de choix à ajouter au coffre à outils des recruteurs pour les emplois réputés à haut roulement (leur étude a justement été effectuée dans des organisations où le taux de roulement est très élevé, notamment les centres d'appels). Pour leur part, Tsai, Chen et Chen (2012) ont conclu à la suite d'une étude de validité concomitante effectuée dans une organisation taïwanaise que l'appariement personne-organisation est positivement relié au rendement de citoyenneté, à l'engagement organisationnel ainsi qu'à l'engagement envers le superviseur.

L'inclusion de l'appariement personne-organisation dans les processus de sélection présente aussi des défis. Bowen et coll. (1991) indiquent que la mesure de l'appariement personne-organisation peut accroître les coûts du processus puisqu'il faut adopter de nouveaux instruments; en revanche, ces instruments ne changeront pas aussi souvent que ceux destinés à assurer l'appariement personne-emploi. Il n'existait à l'époque et encore aujourd'hui que peu d'instruments pour tenir compte de l'appariement personne-organisation dans la dotation, sans compter qu'il est plus aisé de mesurer la portion personne de l'équation que l'autre, celle de l'organisation. Finalement, comme nous l'avons mentionné précédemment, trop d'appariement peut diminuer les capacités d'adaptation de l'organisation : il faut alors trouver un juste équilibre entre homogénéité et variété.

Les moyens d'assurer l'appariement personne-organisation sont variés et se situent à plusieurs étapes du processus de dotation. Dans un premier temps, il s'agit de choisir les critères de sélection adéquatement, en fonction des stratégies, valeurs et processus organisationnels (Phillips et Gully (2009)). En effet, si on a traditionnellement mis l'accent sur les CHA et choisi l'expérience de travail, les diplômes et les résultats académiques comme prédicteurs, il faut dorénavant se tourner vers la personnalité, la capacité d'adaptation, la capacité d'apprendre, les habiletés sociales, les besoins et les valeurs (Werbel et Gilliland (1999); Bowen et coll. (1991)). Il faut aussi élargir l'analyse d'emploi pour considérer l'environnement organisationnel. Au moment du recrutement, il est essentiel pour les organisations de présenter clairement et de manière réaliste leurs valeurs et culture organisationnelles aux candidats car ces renseignements contribuent à une meilleure évaluation de l'appariement et au choix d'un emploi et d'une organisation (Karren et Graves (1994); Cable et Judge (1996); Kristof (1996)). Finalement, en matière d'activités de sélection proprement dites, il est possible de se tourner vers les entrevues de sélection (malgré les problèmes et biais de perception qu'elles entraînent) (Chatman (1989); Judge et Ferris (1992); Cable et Judge (1995, 1996, 1997); Karren et Graves (1994); Adkins et coll. (1994)), les inventaires de personnalité (qui sont l'outil de prédilection de Bowen et coll. (1991)), la réalisation d'échantillons de travail considérés des *realistic job previews* ou des rites de passage (Karren et Graves (1994); Bowen et coll.

(1991)) et les tests. Ces tests sont les mêmes que les instruments papier-crayon cités à la section 1.3.9. Par exemple, Westerman et Cyr (2004) proposent l'utilisation du OCP: « *A more effective employee selection process might include a values congruence screening using the OCP in the stages of the selection process that occur closer to the ultimate decision.* » (p.259). Pour leur part, McCulloch et Turban (2007) ont utilisé un test usant la technique Q-sort et conclu qu'il offrait une validité incrémentielle à celle offerte par les tests d'habiletés cognitives pour prédire le roulement.

Cela dit, même si l'appariement personne-organisation est pressenti comme une manière d'améliorer les décisions de dotation, son inclusion dans les processus doit respecter les impératifs psychométriques et légaux (Werbel et Gilliland (1999); Morley (2007)) : « *PO fit must be held to the same psychometric and legal standards as are other selection tests.* » (Morley (2007), p.100). Ceux-ci sont l'objet de la prochaine section.

### 3.4 Les exigences à respecter

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les instruments développés pour mesurer les CHA des travailleurs doivent satisfaire certaines exigences psychométriques : la fidélité et la validité. « *The evidence of [...] the validity [...] of a selection procedure should support the method the user chooses for operational use of the procedure* » (Uniform Guidelines, EEOC (1978), section 5G). Elles émanent de la documentation scientifique mais recourent maintenant les exigences légales imposées au fil des ans tant par les législateurs que les tribunaux. L'utilité économique et l'absence de discrimination sont aussi des conditions à respecter. Nous les explorerons successivement.

La fidélité est « *le degré d'exactitude des mesures* » (Pettersen (2002), p.153) ou l'absence d'erreurs aléatoires dans la mesure, ce qui implique que les différences entre les scores des candidats reflètent des différences véritables entre les individus. Gatewood et coll. (2008) parlent pour leur part de « *degree of dependability, consistency or stability of scores on a*

*measure* » (p.113). La fidélité est une condition sans laquelle la validité ne peut exister : « *For these judgements to have any value, they must be based on dependable data. When data are not dependable, any decisions based on this information are of dubious worth.* » (Gatewood et coll. (2008), p.134). La fidélité peut prendre plusieurs formes dont les plus significatives pour un test d'appariement sont la fidélité test-retest et la consistance interne. La fidélité test-retest mesure la stabilité des résultats dans le temps. On calcule alors la corrélation entre les différents scores obtenus par la même personne au même instrument administré à plus d'une reprise. Pour sa part, la consistance interne assure que les items censés mesurer la même chose le font. On cherche alors à cerner les erreurs causées par la formulation ou l'interprétation des items.

La validité « *indique jusqu'à quel point l'instrument parvient à mesurer ce qu'il est censé mesurer ou à prédire ce qu'il est censé prédire* » (Pettersen (2002)). Gatewood et coll. (2008) la définissent comme « *the degree to which available evidence support inferences made from scores on selection measures* » (p.153). Dès lors, ce n'est pas l'instrument qui est valide mais plutôt l'interprétation qu'on fait de ses résultats (APA (1999)).<sup>11</sup> C'est l'utilisation d'un instrument dans un contexte spécifique qui est valide ou ne l'est pas (Murphy (2009b)). Par ailleurs, le processus de validation permet de déterminer dans quelle mesure les bénéfices prévus de l'utilisation d'un instrument de sélection sont susceptibles d'être présents. La validité est un concept unitaire qui se présente sous plusieurs facettes (APA (1999)). D'abord, il y a la validité de contenu qui cherche à déterminer si l'instrument est bien représentatif de l'emploi dont il permet d'évaluer les compétences. Dès lors, on s'intéresse aux items, questions, tâches, directives, critères d'évaluation, notes de passage des instruments pour voir s'ils sont représentatifs de l'emploi (Pettersen (2002)). Il s'agit aussi de déterminer si les CHA mesurés par les instruments sont les mêmes que ceux nécessaires pour être efficace dans l'emploi (Murphy (2009a)). L'évaluation de la validité de contenu est un jugement qui doit s'appuyer sur une solide analyse d'emploi.

---

<sup>11</sup> De nouvelles discussions au sujet de la définition même du concept de validité émergent dans la documentation scientifique depuis quelques années (Newton (2012); Murphy (2012)) mais aucun consensus ne s'en dégage.

Dans un deuxième temps, il y a la validité critériée qui s'intéresse à l'inférence relationnelle à laquelle mène la mesure : est-il juste de dire que la réussite à l'instrument de sélection se traduit par un niveau de rendement satisfaisant ou élevé.<sup>12</sup> Les experts de la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP) (2003) définissent la stratégie de validation critériée telle que « *evidence for criterion-related validity typically consists of a demonstration of a relationship (via statistical significance testing or establishing confidence intervals) between the results of a selection procedure (predictor) and one or more measures of work-related behaviour or work outcomes (criteria)* » (p.13).

Il existe plusieurs stratégies de validation critériée (Sussman et Robertson (1986)). La première est la validation prédictive où les résultats aux instruments administrés aux candidats au moment du processus de dotation sont comparés à leur rendement en emploi quelques semaines, mois ou années plus tard. Guion et Cranny (1982) distinguent cinq types de validation prédictive qui influencent le degré de restriction de la variance et les moyens d'y palier. La période entre les deux mesures ne semble pas prescrite ni dans la documentation scientifique ni la documentation de référence.<sup>13</sup> Les formulations utilisées par les auteurs varient énormément (voir tableau 8). Néanmoins, la plupart s'accordent sur le fait qu'il faut attendre que les candidats soient embauchés et aient eu suffisamment de temps pour être formés et se familiariser avec le travail à effectuer de telle sorte que le niveau de rendement se soit stabilisé. Par conséquent, la longueur de cette période de temps varie selon la complexité des emplois (Cascio (1987)). Des périodes de temps variant entre trois et douze mois sont mentionnées.

---

<sup>12</sup> Le concept de critère étant essentiel, nous y accorderons une section complète à la suite de celle-ci.

<sup>13</sup> Pourtant, le rapport d'une étude de validation doit préciser le temps écoulé entre la collecte ou la mesure des prédicteurs et des critères (EEOC (1978); APA (1999); SIOP (2003)).

Tableau 8 – Citations au sujet de la période entre la mesure du prédicteur et du critère

<b>Auteurs</b>	<b>Extraits</b>
Guion et Cranny (1982)	« <i>across a time span during which other variables that are uncontrolled, unmeasured, or even unknown may influence the predicted variable</i> » (p.239)
Guion (1990)	« <i>until they have enough experience to provide stable criterion data</i> » (p.351)
Guion (1998)	« <i>validity may be trivial until the “honeymoon” period is over</i> » (p.120)
Pettersen (2002)	« <i>période d’adaptation de trois mois au cours de laquelle les candidats embauchés ont pu se familiariser avec leur nouveau travail</i> » (p.96); <i>période d’acclimatation</i>
SIOP (2003)	« <i>after employees’ relative performance levels have stabilized</i> » (p.14)
Catano, Wiesner, Hackett et Methot (2005)	« <i>obtained at a later time, usually after an applicant is employed</i> » (p.44)
Drasgow, Whetzel et Oppler (2007)	« <i>if a test is to be used to predict long-term performance, then it is important for examinees participating in a concurrent validity study to have at least a minimum amount of experience, perhaps defined as successfully completing a probationary period or working at a job for 6 months. Employees who have just begun a job may not yet be performing at their optimum level.</i> » (p.354)
Gatewood et coll. (2008)	« <i>after [...] applicants have been selected, trained, placed in their jobs, and have had time to learn their jobs adequately (perhaps as long as six months or more), criterion data [...] are collected.</i> » (p.172)

La seconde stratégie est la validation concomitante où les résultats aux instruments administrés aux employés actuels sont mis en relation avec leur niveau courant de rendement en emploi. Cette stratégie n’est pas équivalente à la précédente (Guion et Cranny (1982)). Bien que plus rapide et moins coûteuse, elle est limitée par le fait que les répondants sont différents des candidats, en termes d’expérience, d’ancienneté et de motivation et qu’elle entraîne une réduction de la variance compte tenu que des employés ayant quitté leur emploi (parce qu’ils étaient sur ou sous-qualifiés) ne font pas partie de l’étude de validation (Guion et Cranny (1982); Arvey et Faley (1992)).

La dernière stratégie est la validation de généralisation qui repose sur les résultats de méta-analyses qui analysent les résultats de multiples études en en corrigeant les erreurs de mesure. « *More recently, meta-analytic analyses have shown that in some domains, much of [the] variability [in the test-criterion correlations] may be due to statistical artifacts such as sampling fluctuations and variations across validation studies in the ranges of test scores and in the reliability of criterion measures.* » (APA (1999), p.15)

Par exemple, la validité de généralisation des tests d'habiletés cognitives a été établie à 0,51 (Schmidt et Hunter (1998)). Ce niveau de validité varie quelque peu selon le niveau de complexité des emplois (Salgado, Moscovio, Anderson, Bertua, de Fruyt et Rolland (2003)) (il est supérieur lorsque l'emploi requiert le traitement d'information et la résolution de problèmes) mais demeure significatif pour tous les types d'emplois (Hunter (1986)). La détermination de la validité critériée pour les tests de personnalité n'est pas aussi simple. En effet, contrairement à l'intelligence qui peut relativement efficacement être résumée par un seul nombre, la personnalité ne peut pas être agrégée et il faut alors s'intéresser à la validité critériée de chaque trait ou facteur. Le trait qui présente la validité critériée la plus élevée de façon constante pour la majorité des emplois est l'esprit consciencieux (entre 0,20 et 0,31 (Schmidt et Hunter (1998); Barrick et Mount (1991))). Les autres facteurs (agréabilité, stabilité émotionnelle, extraversion et ouverture) offrent une validité moins constante qui varie énormément selon le type d'emploi (les moyennes pour toutes les catégories d'emploi confondues et obtenues par méta-analyse se chiffrent à 0,07, 0,08, 0,13 et 0,04 respectivement) (Barrick et Mount (1991)). Bien que la validité de généralisation ait permis d'importants progrès dans le domaine de la sélection, certains auteurs avancent qu'elle mène les praticiens (et certains chercheurs) à ne plus considérer suffisamment le contexte d'utilisation des tests dans la détermination de leur niveau de validité (Murphy (2009b)).

La plupart des processus de sélection reposent à tout le moins sur une entrevue de sélection (Salgado, Viswesvaran et Ones (2001)) mais aussi sur divers tests comme les tests d'habiletés cognitives et les tests de personnalité. Il est possible de déterminer pour chacun

des instruments la validité critériée des inférences qu'ils permettent. Néanmoins, lorsqu'un processus de sélection recourt à plus d'un instrument de sélection, la validité critériée totale n'est pas égale à la somme des coefficients de validité critériée associés à chaque instrument. De plus, toutes les combinaisons d'instruments de sélection ne mènent pas au même niveau de validité critériée (Murphy et Shirella (1997)). En fait, lorsqu'on ajoute un second instrument de sélection à un premier, il est possible de calculer la validité incrémentielle permise par ce nouvel instrument. Guion (1998) la définit comme « *the degree to which a proposed selection procedure adds something to the procedures already in use* » (p.19). Par exemple, Schmidt et Hunter (1998) ont montré que la mesure du trait de personnalité esprit consciencieux, lorsqu'elle s'ajoute à un test d'habiletés cognitives, permet d'accroître la validité des inférences réalisées de 0,09, pour une validité totale des deux outils de 0,60. La validité incrémentielle est influencée par la similarité entre les instruments. En effet, un instrument destiné à mesurer le même construit que le premier n'aura pas une validité incrémentielle significative. Dès lors, pour accroître la validité critériée d'un processus, il faut opter pour des instruments mesurant des CHA différents (Guion (1998); Pettersen (2002)).

La troisième facette de la validité est la validité de construit. Elle consiste à mettre en relation les mesures et les construits qu'elles sont supposées mesurer. Sa détermination s'appuie alors sur une analyse théorique approfondie. Certains auteurs considèrent néanmoins qu'elle est souvent redondante lorsque les autres formes de validité sont présentes (Phillips et Gully (2012)). Pourtant, distinguer les construits s'avère essentiel pour déterminer la meilleure combinaison d'instruments de sélection pour maximiser la validité critériée. Par exemple, les habiletés cognitives sont généralement très peu corrélées à la personnalité, sauf pour le facteur ouverture (Salgado et coll. (2001)). Dans leur étude visant à déterminer les construits évalués par les entrevues de sélection, Huffcutt, Roth, Conway et Stone (2001) distinguent les uns des autres les habiletés cognitives, la personnalité et les éléments associés à l'appariement avec l'organisation, comme les valeurs et les buts.

Depuis une vingtaine d'années, certains auteurs (dont ceux des *Standards for Educational and Psychological Testing* (1999)) font état d'une nouvelle facette de la validité : la validité de conséquence. Celle-ci « renvoie aux conséquences de ses usages [ceux de l'instrument] et de ses interprétations [...] tant celles qui sont souhaitées que celles qui ne le sont pas » (Hogan (2012), p.132). Cette facette peut être particulièrement significative dans un contexte de sélection du personnel puisque les conséquences de l'administration d'un test de sélection pour les candidats varient : certains sont retenus pour les prochaines étapes du processus, voire embauchés, d'autres non. Néanmoins, cette dimension de la validité ne fait pas l'unanimité dans la communauté scientifique, sans compter qu'elle n'est pas toujours aisée à distinguer des politiques sociales (Hogan (2012)).

Les divers instruments utilisés pour la sélection doivent aussi respecter certaines conditions économiques, pratiques et légales (ASA (1999)). Au niveau économique, il s'agit de déterminer si les bénéfices que l'organisation tire des instruments de sélection dépassent les coûts qu'ils entraînent (coûts de développement des instruments, d'administration et d'utilisation) : c'est l'utilité. Bien que plusieurs facteurs influencent l'utilité économique (Gatewood et coll. (2008); Pettersen (2002)), celle-ci croît généralement lorsque le niveau de validité augmente. En ce qui a trait à l'aspect pratique, il faut considérer la validité apparente des instruments ou la réaction des candidats à leur égard ainsi que l'aisance, la facilité de les utiliser dans un processus de sélection (Phillips et Gully (2012); Pettersen (2002)). Les exigences légales ont trait à l'interdiction de discriminer en vertu de certains motifs illicites mais aussi à l'obligation d'utiliser des instruments dont les résultats sont défendables devant des tribunaux.

Nous avons mentionné précédemment que la sélection du personnel repose sur la reconnaissance des différences individuelles et la nécessité de discriminer (dans le sens littéral) les travailleurs pour choisir celui qui correspond le mieux à l'emploi et à l'organisation. Néanmoins, les législations comme la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LRC (1985) c. H-6) et la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (LRQ, 1977, c. C-12) interdisent de traiter différemment les personnes en vertu d'un certain

nombre de caractéristiques démographiques et socio-économiques comme le genre, l'âge, l'origine ethnique, le handicap, l'état civil, etc. Dès lors, la discrimination en emploi illicite peut être définie comme « *le fait de réserver à un individu un traitement différent, négatif ou défavorable, de celui réservé aux autres* » (Bourhis (2007) p.37) à cause de motifs illicites.

Or, certains écrits portant sur la discrimination en emploi indiquent que des processus psychologiques tels que l'identité sociale, la catégorisation sociale et même le modèle ASA de Schneider (dont nous avons parlé à la section 1.3.2) constituent des déterminants de la discrimination en organisation (Dovidio et Hebl (2005); Riordan et coll. (2005)). En effet, puisque les individus se définissent et se valorisent en s'associant à des personnes qui leur ressemblent et en se comparant avantageusement aux gens différents d'eux, cela accentue les différences qui se transforment alors en préjugés et stéréotypes. Par ailleurs, les personnes qui composent la minorité dans un groupe menacent la majorité des membres semblables qui en viennent alors à se défendre par des attitudes et comportements discriminatoires (Thomas et Chrobot-Mason (2005); Kanter (1977)). S'appuyant sur ces conclusions, certains auteurs dont Paetzold (2005) et Stone-Romero (2005) se sont élevés contre l'utilisation de l'appariement personne-organisation dans les processus de sélection : « *it may be quite dangerous for selection purposes under discrimination law* » (Paetzold (2005), p.347). Néanmoins, leur critique s'enracine principalement dans la façon dont l'appariement personne-organisation est mesuré, par le biais des entrevues de sélection. Celles-ci sont jugées trop subjectives vu qu'elles laissent beaucoup de place aux biais de sélection. (On mentionne même le recours au *gut feeling* pour déterminer l'appariement.) Dans ces conditions, il n'est guère surprenant de constater les réactions négatives à l'égard de l'utilisation de l'appariement personne-organisation dans un contexte de sélection si sa mesure ouvre la porte à la discrimination. Néanmoins, si l'évaluation du niveau d'appariement s'appuie sur une mesure concrète et objective et que son utilisation pour la sélection fait l'objet d'une étude de validation critériée et différentielle (*differential*) concluante, nous ne croyons pas que la quête d'appariement personne-organisation supplémentaire se traduira en discrimination.

Il ne semble pas y avoir d'étude qui a vérifié si la mesure de l'appariement personne-organisation dans un contexte de sélection est liée à un effet adverse pour certains groupes minoritaires, en dépit du fait que moult chercheurs ont mentionné ce risque (Westerman (2001)). Rappelons en concluant que même si les valeurs des travailleurs d'une même organisation sont relativement homogènes, tous les travailleurs ne le seront pas car il subsistera toujours des différences en vertu de leurs autres caractéristiques (CHA, personnalité, intérêts, etc.) (Bowen et coll. (1991)).

### 3.5 La performance : critère de choix

La question de la validité critériée des mesures de l'appariement personne-organisation dans un contexte de sélection du personnel est au cœur de notre recherche. Nous avons consacré plus d'un chapitre à l'étude du prédicteur : nous devons maintenant nous intéresser au critère. « *Thus, the first task in estimating the validity of a test or a battery of tests is likely to be a thorough explication of the performance construct* » (Murphy et Shiarella (1997), p.847). Ce faisant, nous traitons du « *criterion problem* », lequel a trait autant à la définition conceptuelle du critère qu'à sa mesure et fait l'objet de nombre d'écrits (Austin et Villanova (1992); Campbell, McCloy, Oppler et Sager (1993); Guion (1998)). Plus récemment, Murphy (2009b) évoquait à quel point le choix du critère pour la stratégie de validation critériée est significatif. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé opportun de nous attarder au concept de performance qui constitue le critère le plus fréquemment utilisé dans les recherches en psychologie du travail et des organisations (Campbell et coll. (1993)). Nous allons ainsi définir la performance et le rendement en tant que construits et expliquer comment on mesure le rendement au travail.

La performance est un concept multisémique et la langue française pose un défi supplémentaire, celui de différencier la performance du rendement, deux traductions du vocable anglais *performance* couramment utilisées comme synonymes interchangeables. C'est la première tâche que nous abordons et ce, même si nombre d'auteurs choisissent de ne pas distinguer les deux mots et les utilisent invariablement (comme St-Onge et Haines

(2007) et St-Onge (2012)). Foucher (2007, 2010) s'est penché sur la question et à la suite de l'analyse des définitions fournies par divers dictionnaires, il propose la distinction suivante. Le rendement peut avoir trois sens complémentaires : celui de résultat ou d'extrait d'un processus, celui d'un rapport entre les résultats et les ressources déployées (comme la productivité) et celui d'une comparaison entre la réalité et un critère ou, autrement dit, d'un degré de réussite. Quant à la performance, ce peut être un résultat exceptionnel mais aussi simplement un résultat, une réussite ou un processus. En ce sens, le rendement et la performance se rejoignent à plus d'un titre. Néanmoins, conformément à la pratique courante en gestion, Foucher suggère de distinguer les deux concepts de telle sorte que la performance soit associée à des résultats collectifs, aux résultats organisationnels et que le rendement fasse référence aux résultats individuels. Nous retenons cette proposition pour notre thèse.

La performance organisationnelle est définie dans plusieurs modèles. Par exemple, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) repris dans Foucher, Morin et St-Onge (2011) et St-Onge et Magnan (2007) considère que la performance comprend quatre aspects devant être équilibrés : la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité auprès des groupes externes et la pérennité. Un autre modèle, celui de Porter (1980) repris dans St-Onge et Magnan (2007), considère la performance comme étant la création de valeur pour les parties prenantes, valeur se présentant différemment pour les travailleurs/employés, les investisseurs, les consommateurs/clients et les citoyens. Cela dit, même si l'utilisation d'instruments de sélection valides et utiles est réputée contribuer à la performance organisationnelle (en améliorant la qualité des décisions de sélection, en augmentant le niveau de compétence de l'effectif, en diminuant les erreurs, etc.), les études de validation utilisent des critères individuels puisque les prédicteurs sont aussi des mesures individuelles. Ainsi, « [...] *for individual decisions, it seems more useful to identify aspects of individual behavior that may contribute to productivity in larger units than to bury consideration of these aspects under such a broad heading* » (Guion (1998), p.115) et « *if the research questions deal with predictor validities, or training effects, or any other strategy focused on the individual, then the dependent variable should not be something*

*that the individual cannot influence* » (Campbell et coll. (1993), p.41). Dès lors, nous nous pencherons strictement sur le construit « rendement individuel au travail ».

La recherche théorique portant sur le critère, dont le rendement, a longtemps été délaissée au profit de celle au sujet des prédicteurs (Borman (1990); Campbell et coll. (1993)). De ce fait, il n'y avait pas de consensus quant à la nature du rendement ni la façon de le mesurer. Chaque chercheur retenait la conception de son choix, bien souvent sans trop y réfléchir, sinon en fonction du caractère pratique de l'instrument. Ainsi, pendant une longue période, la perception la plus usuelle du rendement au travail a été qu'il est un concept unidimensionnel (Conway (1999)) défini vaguement : un « *objective indicator of individual accomplishment that is maintained by the organization itself* » (Campbell et coll. (1993), p.37). Rapidement, cette conception unitaire a été remplacée et aujourd'hui tous s'accordent pour dire que le rendement individuel est un concept multidimensionnel (Borman (1990); Motowidlo et Van Scotter (1994); Murphy et Shiarella (1997); Somers et Birnbaum (1998); Pettersen (2002)). Avant d'expliquer les dimensions du rendement au travail, il nous semble essentiel de d'abord définir ce qu'il est.

Règle générale, le rendement au travail est défini comme étant un ensemble de comportements observables et mesurables reliés d'une manière ou d'une autre aux objectifs de l'organisation et qui y contribuent. Ce ne sont pas les résultats ou les conséquences des comportements, ceux-ci étant davantage associés aux notions d'efficacité et de productivité. Ce n'est pas non plus la mesure des traits et des compétences à l'origine des comportements (Foucher (2007); Morin, St-Onge, Foucher, Cormier et Cossette (2011)). En fait, le rendement, c'est l'ensemble des « *goal-relevant actions that are under the control of the individual, regardless of whether they are cognitive, motor, psychomotor, or interpersonal* » (Campbell et coll. (1993), p. 40-41). Cette notion de contrôle de l'employé est essentielle et permet dès lors de distinguer le rendement et les comportements de l'efficacité, de la performance organisationnelle et des résultats atteints, les seconds étant influencés non seulement par les connaissances et la motivation des travailleurs, mais aussi par nombre de facteurs externes comme la technologie, la situation socio-économique, etc.

Une autre définition du rendement au travail est proposée par Motowidlo, Borman et Schmit (1997) à l'effet qu'il est « *aggregated value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual performs over a standard interval of time* » (p.71). Cette définition met en lumière des caractéristiques importantes du rendement : ce sont des épisodes de comportements limités dans le temps dont on peut déterminer la valeur positive ou négative pour l'organisation qui constituent le domaine de rendement et dès lors, le rendement est multidimensionnel.

En 1993, Campbell et coll. ont proposé un premier modèle ou une taxonomie à huit facteurs génériques pour décliner le rendement individuel, lequel est influencé par les connaissances déclaratives, les connaissances procédurales et les habiletés ainsi que la motivation du travailleur. Ce sont<sup>14</sup> : a) l'efficacité dans les tâches techniques spécifiques et au cœur du poste (*job-specific task proficiency*), b) l'efficacité dans les tâches générales par toute personne dans une organisation ou au moins appartenant à une famille d'emploi (*non-specific task proficiency*), c) l'efficacité dans les communications écrites et orales (*written and oral communication task*), d) l'effort soutenu et approprié en toute circonstance (*demonstrating effort*), e) la discipline personnelle (*maintaining personal discipline*), f) l'appui et l'aide au travail en équipe et à celui des pairs (*facilitating peer and team performance*), g) la supervision et le leadership auprès des subordonnés au moyen de comportements d'influence et d'interactions interpersonnelles (*supervision/leadership*) et h) les tâches administratives distinctes de la supervision (*management/administration*). Ces huit facteurs permettent de décrire le rendement pour tous les types d'emploi (opérateur, technicien, vendeur, gestionnaire, etc.) mais chaque dimension n'est pas présente dans tous les emplois (seuls les facteurs a, d et e sont applicables à tous les emplois).

Un second modèle comportant deux facteurs a été proposé (Borman et Motowidlo (1993)) et il semble qu'il soit devenu le plus courant dans la documentation scientifique (Foucher (2007); St-Onge et Haines (2007); Foucher et coll. (2011); Morin et coll. (2011)). Ces deux

---

<sup>14</sup> Les traductions en français sont tirées de Pettersen (2002), p.240.

facteurs sont le rendement axé sur les tâches et le rendement contextuel (dont l'appellation a évolué au fil des ans) qui contribuent tous deux indépendamment au rendement global (Motowidlo et Van Scotter (1994)). Une autre manière de distinguer ces deux facteurs du rendement est de parler de rendement dans le rôle, les tâches prescrites (*in-role performance* ou *behavior*) et de rendement hors-rôle (*extra-role performance* ou *behavior*) (Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach (2000)).

Certains auteurs comme Organ, Podsakoff et MacKenzie (2006), Rotundo et Sackett (2002) et Somers et Birnbaum (1998) ajoutent un troisième facteur au modèle du rendement individuel, l'absence de comportements contreproductifs. Cette approche ne fait cependant pas l'unanimité, l'accent étant plus souvent placé sur les comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle plutôt que sur ceux dont l'absence est bénéfique. Cela dit, lorsque les comportements contreproductifs sont considérés, ils deviennent une troisième dimension puisque les comportements contreproductifs et les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas les deux revers d'une même médaille (Spector, Bauer et Fox (2010)). De plus, les évaluateurs à qui l'on présente des renseignements au sujet des trois dimensions, tiennent compte des trois dimensions pour porter un jugement au sujet du rendement global (Rotundo et Sackett (2002)).

Pour revenir au modèle de rendement bi-dimensionnel, le premier facteur est le rendement axé sur les tâches. Celui-ci a trait à l'efficacité et à la qualité de la réalisation des tâches comprises dans une description de travail ou dans les rôles attendus du travailleur dans son poste. Il fait référence à deux catégories de comportements : d'une part, les activités qui sont au cœur des opérations de l'organisation, de son système technologique (transformation des intrants en produits et services) et d'autre part, les activités qui appuient les opérations de l'organisation, que ce soit les activités d'approvisionnement, de distribution, de ventes, de gestion et de supervision, etc.

Task performance is the proficiency with which job incumbents perform activities that are formally recognized as part of their jobs (and, usually, are not a part of at least some other jobs in the organization), activities that contribute to the organization's technical core either directly by implementing a part of its technological process, or indirectly by providing it with needed materials or service. (Borman et Motowidlo (1993), p.73).

Le second facteur du rendement au travail est le rendement hors-rôle pour lequel les appellations sont multiples. Comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements pro-sociaux, facteurs d'efficacité du soldat, rendement contextuel et spontanéité organisationnelle sont autant de construits apparentés qui se sont succédés dans la documentation scientifique et ont précédé celui de rendement de citoyenneté. Ces différents types sont très proches conceptuellement : « *The similarities across models are more striking than the differences* » (Coleman et Borman (2000), p.41). La prolifération des concepts a donné lieu à plusieurs efforts de clarification et même à la création d'une nouvelle appellation et d'un nouveau modèle ralliant maints chercheurs, le rendement de citoyenneté (Poropat et Jones (2009); Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark et Fritz (2001); Cormier (2008); Morin et coll. (2011)). Nous expliquerons brièvement ces construits apparentés.

Le modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behaviors*) a été présenté par Smith, Organ et Near (1983). Leur définition comprend quatre aspects essentiels. D'abord, ce sont des comportements discrétionnaires et hors rôle; ils sont alors exclus des descriptions de tâches et sont plutôt volontaires. Deuxièmement, ces comportements ne sont pas reconnus officiellement, c'est donc dire que leur récompense n'est pas garantie par le contrat de travail ou une quelconque politique. Troisièmement, leur absence n'est pas sanctionnée. Finalement, ces actions, lorsqu'elles sont conjuguées à d'autres, contribuent à l'efficacité organisationnelle. Les comportements de citoyenneté organisationnelle ont initialement été regroupés en deux catégories : les comportements d'altruisme (*altruism*) dirigés vers les autres personnes – comme aider un collègue surchargé – et les comportements de conformité (*conscientiousness*) dirigés vers

l'organisation – tel le respect des règles et des normes. Puis Organ (1988) a proposé une nouvelle typologie comportant cinq dimensions : l'altruisme, la courtoisie, l'esprit sportif, la vertu civique et l'éthique et la conscience<sup>15</sup>. Ce modèle à cinq dimensions a été confirmé par Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) qui ont développé un instrument pour le mesurer. Par la suite, Organ a révisé la définition de ces comportements tels qu'ils peuvent aussi être prescrits et récompensés (Organ (1997)). Le modèle des comportements de citoyenneté organisationnelle est encore aujourd'hui un modèle fréquemment cité et utilisé dans les recherches organisationnelles (Organ et coll. (2006)).

Les comportements pro-sociaux (*prosocial organizational behaviors*) ont d'abord été décrits par Brief et Motowidlo (1986). Ce sont des « *actions à caractère social dirigées vers un individu, un groupe ou une organisation, soit les entités avec lesquelles l'employé interagit dans ses fonctions professionnelles, avec l'intention de promouvoir leur bien-être.* » (Morin et coll. (2011), p.228). Contrairement aux comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements pro-sociaux peuvent être prescrits par l'emploi ou discrétionnaires et ils ne contribuent pas toujours à l'efficacité organisationnelle. Par exemple, un employé qui prend le temps d'écouter et d'aider un collègue aux prises avec un problème personnel démontre un comportement pro-social, mais si, ce faisant, il ne respecte pas l'échéancier établi, cela ne bénéficie pas à l'organisation.

Le modèle explicatif de l'efficacité du soldat a été développé par Borman, Motowidlo et Hanser en 1983 suite à l'analyse des comportements de nombre de militaires américains. Trois facteurs principaux dépassant le rôle prescrit et les tâches expliquent l'efficacité du soldat peu importe ses fonctions. Ce sont la détermination, le travail d'équipe et l'allégeance.

Le concept de rendement contextuel a été présenté par Borman et Motowidlo (1993) (1997) et, s'inspirant des trois premiers construits présentés, il cherche à les réunir. Le rendement

---

<sup>15</sup> Les traductions en français sont tirées de Morin et coll. (2011).

contextuel compte quatre caractéristiques qui permettent de le distinguer du rendement axé sur les tâches. Tout d'abord, le rendement contextuel est en appui à l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le travail technologique (relié à la mission) est effectué; ce n'est pas la contribution directe ou indirecte au travail technologique en tant que tel. Deuxièmement, le rendement contextuel ne varie pas d'un emploi à l'autre : les comportements qui y sont associés sont pertinents pour tous les types d'emploi. Troisièmement, le rendement contextuel est davantage influencé par la personnalité et les motivations (*predisposition and volition*) que les connaissances et les habiletés qui elles influencent grandement le rendement axé sur les tâches. Cela dit, la motivation influence aussi le rendement axé sur les tâches (Motowidlo et coll. (1997)). Finalement, le rendement contextuel est le plus souvent discrétionnaire et hors rôle, n'étant généralement pas compris dans la liste de tâches officielles. Le rendement contextuel comprend cinq types de comportements : la persistance et l'effort, le bénévolat, l'aide et la collaboration, le respect des règles et des pratiques et l'appui et la défense des objectifs organisationnels. Ces comportements contribuent à l'efficacité et la performance organisationnelles.

La spontanéité organisationnelle, construit présenté par George et Brief (1992), est un « *ensemble de comportements discrétionnaires, ou hors-rôle, essentiels à l'efficacité organisationnelle* » (Morin et coll. (2011), p.230). Les comportements de spontanéité sont différents des comportements pro-sociaux puisque les premiers contribuent nécessairement à l'efficacité organisationnelle. Ils sont aussi différents des comportements de citoyenneté dans la mesure où la spontanéité fait référence exclusivement à des comportements actifs, voire proactifs, alors ceux de citoyenneté organisationnelle peuvent être passifs (comme le respect des règles) (Cormier (2008)).

Face à la multitude des modèles de rendement portant sur les comportements qui ne sont pas associés au rendement axé sur les tâches, une nouvelle appellation, le rendement de citoyenneté, et une nouvelle taxonomie ont été proposées pour les regrouper tous (Coleman et Borman (2000); Borman, Penner, Allen et Motowidlo (2001)). En effet, le rendement de

citoyenneté chapeaute les aspects du rendement qui ne sont pas reliés aux tâches prescrites menant à l'accomplissement des objets techniques de l'organisation mais qui viennent plutôt en appui à l'environnement organisationnel, social et psychologique de l'organisation. De nos jours, il est aussi reconnu que les comportements de rendement de citoyenneté peuvent être prescrits ou discrétionnaires (dans ou hors rôle) et qu'ils sont généralement souhaitables, valorisés et reconnus d'une quelconque façon. Cet ajustement apporté à la définition corrige un problème de validité conceptuelle des construits « rendement contextuel » et « comportement de citoyenneté organisationnelle », dans la mesure où les descriptions de travail de plusieurs emplois contiennent des comportements qui font partie des items des typologies de ces deux construits (Stone-Romero, Alvarez et Thompson (2009)).

S'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire, une analyse MDS (*multidimensional scale*) et une analyse typologique (*cluster analysis*), Coleman et Borman (2000) ont développé un modèle à trois facteurs. D'abord, il y a la citoyenneté interpersonnelle ou les comportements de soutien personnel offert aux individus qui comprennent l'aide, la collaboration, la courtoisie et la motivation.<sup>16</sup> La deuxième dimension est la citoyenneté organisationnelle ou les comportements de soutien à l'égard de l'organisation en tant que telle qui incluent la représentation, la loyauté et la conformité. La troisième et dernière dimension est la citoyenneté dans les tâches ou l'emploi qui comprend la persistance, l'initiative et l'auto-perfectionnement. Borman, Buck et coll. (2001) ont confirmé cette structure à trois facteurs et raffiné les énoncés les composant. Néanmoins, le modèle des trois facteurs n'a pas résisté à la vérification empirique de Cormier (2008) dans le contexte de la performance des équipes de travail ni à celle de Sun (2001) cité dans Poropat et Jones (2009). Certains ont aussi convenu de la nature unifactorielle du rendement de citoyenneté (Poropat et Jones (2009)).

---

<sup>16</sup> Les traductions en français sont tirées de Cormier (2008).

En résumé, la plupart des auteurs reconnaissent que le rendement individuel au travail comprend les deux facteurs que nous avons analysés : le rendement axé sur les tâches et le rendement de citoyenneté, même si le second n'est pas toujours défini de la même façon.<sup>17</sup> Maintes études se sont penchées sur la question de la pondération des deux types de rendement dans le rendement global des travailleurs et de l'impact des différentes combinaisons sur les résultats des études de validation. Puisque notre étude s'intéresse aux critères séparément, la revue de cette documentation scientifique serait superflue. Cela dit, il ne faut pas penser que les deux s'additionnent pour obtenir le rendement global. En effet, Viswesvaran, Ones et Schmidt (2005) ont démontré grâce à une méta-analyse qu'il existe un facteur global du rendement en plus du rendement axé sur les tâches et du rendement de citoyenneté. Dès lors, ce résultat permet de penser qu'il est approprié dans une étude de validation de non seulement s'intéresser aux deux types de rendement spécifique mais aussi de mesurer le rendement global séparément.

Maintenant que nous avons clarifié le concept de rendement au travail, voyons maintenant de quelle façon il faut procéder pour le mesurer. Campbell et coll. (1993) proposent trois manières compatibles avec leur conception du rendement, à savoir que ce sont des comportements et non des résultats. Ce sont le jugement par un expert à l'aide d'échelles, l'observation directe et le recours à des échantillons de travail standardisés. Dans certaines circonstances, les auteurs indiquent que l'utilisation d'indices des résultats du rendement, s'ils sont sous le contrôle complet de l'individu, pourrait être appropriée mais ce n'est pas l'option qu'ils favorisent.

La première façon proposée, l'utilisation d'échelles, est la plus fréquemment utilisée dans les études de validation (Pettersen (2002); Borman (1990)) et en psychologie du travail et des organisations (Borman et coll. (2001)). Malgré les risques de contamination des réponses causée par l'un des biais de l'évaluateur (halo, indulgence, etc.), les échelles mesurent véritablement le rendement (Borman (1990)) et elles sont plus précises et proches

---

<sup>17</sup> Nous retenons dans la présente thèse, parmi la multitude d'options, l'appellation « rendement de citoyenneté » pour nommer le deuxième facteur du rendement individuel au travail.

du construit à mesurer que les autres méthodes qui doivent recourir à des contextes artificiels (Campbell et coll. (1993)). De plus, il est possible d'obtenir des mesures de plus d'une personne pour accroître la fidélité (Campbell et coll. (1993)). Les échelles peuvent être utilisées pour interroger les superviseurs, les pairs, les subordonnés, le travailleurs lui-même et même les clients, mais le recours aux superviseurs est le plus fréquent (Viswesvaran et coll. (2005)) et le plus précis (Borman (1990)). En effet, les superviseurs expérimentés maîtrisent généralement mieux (que les pairs) les normes de rendement. Cela dit, Conway (1999) suggère que les superviseurs doivent s'appuyer davantage sur les résultats obtenus que l'observation fréquente des comportements pour poser leur jugement, limite aussi relevée par Borman (1990).

Des auteurs qui ne définissent pas le rendement strictement comme des comportements mais aussi comme des résultats recourent à des critères objectifs comme le roulement, le niveau d'absentéisme, le salaire et le nombre de promotions obtenus, le nombre de plaintes et les indices de productivité (Borman (1990)). Ces critères sont toutefois généralement déficients, contaminés ou les deux.

### 3.6 Résumé

Cette dernière section de la revue de la documentation a porté sur la sélection du personnel. Ce processus d'évaluation du potentiel des candidats visant à déterminer lequel sera embauché repose sur l'analyse d'emploi. Il est en effet essentiel de cerner adéquatement les tâches et les responsabilités des emplois à doter ainsi que les compétences requises pour effectuer le travail efficacement. Cela permet de développer des instruments de sélection valides qui permettent de prendre des décisions d'embauche efficaces. Ces instruments doivent aussi être fidèles - c.-à-d. stables et consistants -, économiques, pratiques et respectueux du cadre légal (exempts de discrimination illicite).

En quête de flexibilité pour faire face à un environnement changeant, les organisations cherchent de plus en plus à baser leur sélection sur l'appariement personne-organisation, en plus de l'appariement personne-emploi. Dès lors, la définition des CHA s'élargit pour inclure des traits de personnalité et des valeurs. La définition de l'efficacité tend aussi à s'élargir, de telle sorte que les critères comprennent, en plus du rendement, l'engagement organisationnel et l'absence de roulement volontaire. Par ailleurs, le rendement individuel, différent de la performance, se décline en deux dimensions généralement acceptées: le rendement axé sur les tâches et le rendement de citoyenneté.

De nouveaux instruments font aussi leur apparition dans les activités de sélection, entre autres les tests de valeurs menant à la mesure de l'appariement personne-organisation. Ces instruments doivent respecter les mêmes exigences légales et psychométriques, dont la validité prédictive, que les autres instruments de sélection. Les questions se posent alors : est-ce que l'appariement personne-organisation, mesuré par la congruence des valeurs, permet de prédire le rendement? L'engagement organisationnel? L'absence de roulement volontaire? Il faut aussi vérifier si l'inclusion des tests de valeurs offre une validité incrémentielle significative, le cas échéant. Ce sont nos questions de recherche, lesquelles seront détaillées dans le prochain chapitre.

## CADRE D'ANALYSE

Après avoir revu la documentation scientifique au sujet de l'appariement personne-organisation, des valeurs et de la sélection, nous sommes outillée pour présenter la cadre d'analyse sur lequel s'appuiera notre recherche. Dans ce chapitre, nous précisons d'abord les conceptualisations retenues des concepts clés : appariement personne-organisation et valeur. Dans un second temps, nous présenterons nos questions de recherche et démontrerons leur pertinence en s'appuyant sur la documentation scientifique. Finalement, nous présenterons nos hypothèses de recherche.

### 4.1 Clarification des concepts

Dans notre étude, à la suite du plaidoyer de Bowen et coll. (1991), nous nous intéressons à l'utilisation de l'appariement personne-organisation dans le contexte de la sélection du personnel. Le premier concept au cœur de notre étude est conséquemment l'appariement personne-organisation.

#### L'appariement personne-organisation

Nous avons expliqué précédemment qu'il existe plusieurs définitions et conceptualisations de l'appariement personne-organisation. Nous allons présenter celles que nous avons choisies et justifier notre choix en s'inspirant des conseils de Kristof-Brown et Jansen (2007). En effet, ces auteures proposent que:

Once a person has determined that PO fit is likely to be an important consideration in his or her setting, issues of measurement and analysis emerge. These include determining the content dimensions along which PO fit should be assessed (e.g., values, personality, and goals), the type of fit (similarity or complementarity), the measurement approach (e.g., direct or indirect or subjective or objective), and the levels-of-analysis issues that are involved.

Following these decisions, further questions of the appropriate analytic strategy – difference scores or polynomial regression – must be resolved. (p.124)

Nous allons alors traiter successivement de la dimension, du type d'appariement, de la mesure, du niveau d'analyse et du calcul retenus.

En choisissant l'appariement personne-organisation comme prédicteur, il faut préciser la dimension grâce à laquelle l'appariement sera mesuré. Nous optons pour les **valeurs**. Les raisons pour les retenir sont nombreuses. D'abord, elles satisfont à l'exigence de commensurabilité puisqu'il est possible de qualifier tant les personnes que l'organisation en termes de valeurs. En effet, les valeurs sont au cœur de l'identité tant des individus que des organisations et influencent les attitudes et les comportements des premiers, et la culture, la structure et la prise de décisions dans les secondes. Finalement, les valeurs sont aussi relativement aisées à mesurer et elles ont jusqu'à maintenant offerts les résultats les plus probants dans les études empiriques. Rappelons en effet que les relations entre l'appariement personne-organisation et les critères sont plus grandes lorsque l'appariement est basé sur la mesure des valeurs (Verquer et coll. (2003); Hoffman et Woehr (2006); Kristof-Brown et coll. (2005)). En ce sens, certains auteurs définissent l'appariement personne-organisation comme étant la congruence des valeurs. Nous préciserons dans la prochaine section la conceptualisation et la typologie des valeurs retenues.

En ce qui a trait au type d'appariement, nous choisissons **l'appariement supplémentaire**. En effet, plusieurs auteurs ont reconnu que l'appariement supplémentaire et l'appariement complémentaire se complètent et constituent même deux perspectives d'un même phénomène et, par conséquent, qu'il faut considérer les deux pour accroître l'efficacité. Dans un contexte de sélection du personnel, nous suggérons que c'est l'appariement personne-emploi (par lequel les candidats sont choisis en fonction des CHA requis par l'organisation) qui assure la complémentarité des travailleurs avec l'organisation et que leur similarité est assurée par l'appariement personne-organisation. Nous croyons que les organisations ont avantage à embaucher des travailleurs qui partagent les mêmes valeurs

que leur organisation compte tenu que cela facilite la communication, la cohésion des équipes, l'entente sur les objectifs, etc.

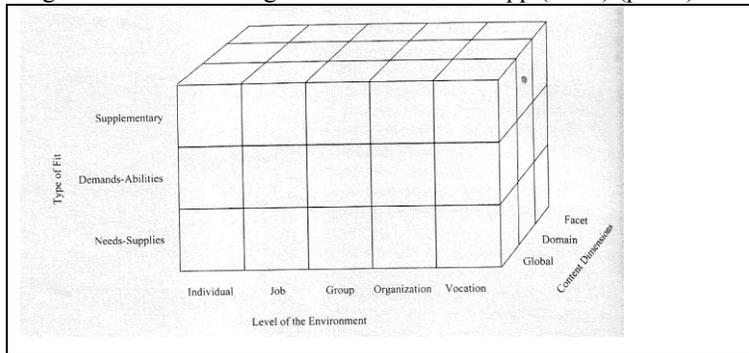
Pour mesurer l'appariement dans les processus de sélection, particulièrement ceux visant des candidats externes à l'organisation (comme dans notre recherche), nous retenons la **mesure indirecte objective**. Les raisons justifiant notre choix sont variées : même si les relations avec les critères ne sont pas systématiquement les plus grandes, nous croyons, à l'instar de Westerman (2001), Hoffman et Woehr (2006) et McCulloch et Turban (2007), que cette forme de mesure de l'appariement est la plus appropriée pour la sélection puisque les candidats ne connaissent généralement pas suffisamment l'organisation pour laquelle ils postulent. Nous croyons aussi que cette mesure nous assure que l'appariement est véritablement basé sur tout le spectre complet des valeurs et que d'autres dimensions ne viennent pas le contaminer. Elle réduit aussi les risques de biais de méthode commune, de halo et auto-confirmatoire puisque les données décrivant les personnes sont fournies par les individus, les candidats et celles au sujet de l'organisation proviennent de membres de l'organisation. Nous précisons la provenance des renseignements au sujet des valeurs de l'organisation plus loin.

Notre recherche, bien qu'elle tente de mieux outiller les gestionnaires et recruteurs, s'intéresse aux résultats au **niveau individuel**. En effet, conformément à la vaste documentation recensée, nous nous intéresserons aux conséquences individuelles d'un plus grand appariement entre le travailleur et son organisation : engagement organisationnel élevé, rendement contextuel élevé, intention de quitter peu élevée, roulement peu élevé, etc. Sans le démontrer ici, nous croyons que ces retombées individuelles peuvent s'avérer positives pour les organisations. En ce sens, bien que nous reconnaissons que trop d'homogénéité peut constituer un défi pour les organisations, surtout en périodes de crise ou de changement, nous partageons la position de Bowen et coll. (1991) selon laquelle il subsiste toujours des variations au sein de l'effectif même si tous ses membres partagent les mêmes valeurs.

Dernier aspect pour clarifier l'utilisation que nous faisons du concept d'appariement personne-organisation, nous le calculons à partir d'un **index de similarité** (différence ou corrélation). Puisque notre propos est de quantifier la relation de l'appariement personne-organisation avec les critères plutôt que d'expliquer le fonctionnement de l'appariement, nous croyons que les indices sont suffisants et que l'utilisation de régression polynomiale n'est pas pertinente compte tenu de son haut niveau de complexité. D'un point de vue théorique, une interprétation multiple des variables en jeu (comme le proposent les régressions polynomiales) enrichit les conclusions possibles mais celles-ci sont extrêmement limitées d'un point de vue opérationnel. Compte tenu de l'objectif de la présente étude (prise de décision dans un contexte de sélection du personnel), il est essentiel de privilégier une mesure qui permette aux organisations de se positionner par rapport à la valeur relative de chacun des candidats. Par conséquent, l'utilisation des régressions polynomiales apparaît peu appropriée.

En résumé, la définition proposée en 1989 par Chatman résume bien notre conception de l'appariement dans cette étude : l'appariement personne-organisation est la congruence entre les normes et valeurs des organisations et les valeurs des personnes. Pour bien situer la conception que nous choisissons et la distinguer d'autres conceptualisations possibles de l'appariement personne-environnement, nous recourons au modèle conceptuel à trois dimensions d'Edwards et Shipp (2007) (voir figure 7). Dans le cadre de notre recherche, nous nous positionnons à l'intersection de l'organisation comme niveau de l'environnement, de la complémentarité en matière de type d'appariement et de la dimension de contenu *domain*, au centre du continuum entre la globalité et la spécificité, dans la mesure où l'on s'intéresse aux valeurs mais pas à des valeurs spécifiques.

Figure 7 – Modèle intégratif d'Edwards et Shipp (2007) (p.218)



### Les valeurs

Notre revue de la documentation montre à quel point le concept de valeur peut prendre différentes formes. Nous devons alors préciser quelles sont les valeurs considérées dans la mesure de l'appariement personne-organisation dans un contexte de sélection et comment elles sont mesurées.

Consciente des exigences de commensurabilité, nous jugeons qu'il est opportun d'utiliser les valeurs organisationnelles pour mesurer l'appariement personne-organisation. Nous pouvons les définir comme des critères de décision (plutôt que des objets désirés) jugés de part et d'autre comme étant ceux qui doivent influencer la direction et les pratiques de l'organisation en général et des gens qui y travaillent. Elles sont le résultat de décisions dans l'organisation qui influencent toutes les autres décisions par la suite. Nous considérons que c'est ce type de valeurs qui concerne le plus les organisations et auxquelles les individus peuvent aussi s'identifier. En fait, lorsqu'il est question d'appariement supplémentaire, il s'agit de vérifier dans quelle mesure la personne, dans le cas présent le candidat, ressemble à l'organisation. Il est alors possible et pertinent de comparer l'importance accordée par l'organisation d'une part et l'individu d'autre part aux valeurs organisationnelles ou la hiérarchie de leurs valeurs. Il ne serait pas pertinent de s'intéresser aux valeurs individuelles générales puisque certaines ne sont pas applicables pour l'organisation (par exemple la paix dans le monde ou la vie spirituelle). Quant aux valeurs au travail, elles sont intéressantes mais pas suffisantes. En effet, nous avons rapporté que les valeurs organisationnelles sont souvent divisées en deux catégories, selon qu'elles

constituent des finalités visées par l'organisation ou des moyens d'y arriver. Les valeurs au travail représentent généralement seulement les moyens et laissent de côté des critères importants pour les organisations, comme le choix de la qualité, la rentabilité ou la préservation de la réputation. Cette catégorisation des valeurs, qui rejoint celle proposée par Rokeach (1973), nous semble la plus pertinente.

En retenant les valeurs organisationnelles pour mesurer l'appariement, nous recourons à des données qui sont au niveau d'analyse organisationnel (conformément au modèle d'Agle et Caldwell (1999) cité à la section 2.1). Puisque nous étudions les critères au niveau individuel sans retenir les valeurs au niveau individuel, cela semble à prime abord une limite méthodologique. Néanmoins, dans notre design de recherche, les valeurs organisationnelles sont des données fixes auxquelles sont comparées les perceptions individuelles, de manière à faire un indice individuel de l'appariement. Celui-ci variera pour chaque employé/candidat même si les valeurs organisationnelles demeurent les mêmes. Dès lors, les biais d'analyse multi-niveaux cités à la section 1.3.8.3 ne sont pas présents.

Une fois le choix des valeurs organisationnelles fait, il s'agit maintenant de déterminer comment elles seront conceptualisées. Encore une fois, nous retenons la proposition de Chatman (1989) selon laquelle les valeurs sont celles du groupe en tant que tel (pas seulement celles de ses membres) qui ont fait l'objet d'une réflexion organisationnelle et d'une entente. Concrètement, ces valeurs sont identifiées à partir des réponses d'un certain nombre de gestionnaires au sein de l'organisation (certains *gatekeepers* impliqués dans la sélection pour reprendre l'expression de la documentation scientifique) à un questionnaire, instrument de mesures auto-rapportées. À première vue, ce choix peut sembler incompatible alors le modèle ASA de Schneider selon lequel ce sont les membres d'une organisation qui la font. En effet, nombreux sont les auteurs qui justifient la mesure des valeurs organisationnelles par l'agrégation des réponses de tous les membres de l'organisation en s'appuyant sur ce modèle. Néanmoins, nous croyons que le fait de considérer les valeurs organisationnelles comme étant celles du groupe est compatible avec

le modèle puisque les valeurs organisationnelles sont tout de même issues d'un exercice corporatif qui comprend tous les membres, sinon les membres les plus influents ou importants de l'organisation. De plus, plus l'organisation est grande, plus il devient difficile de sonder tous ses membres pour déterminer les valeurs. Finalement, le choix de sonder principalement des gestionnaires s'accorde avec la proposition de Schein (2004) selon laquelle les valeurs organisationnelles sont d'abord proposées par les dirigeants et les membres de la gestion, avant d'être adoptées par tous les membres du groupe.

Concrètement, cela signifie que les valeurs retenues pour l'organisation pourraient être considérées épousées plutôt que réelles. Cela dit, il est difficile de cerner précisément les valeurs réelles qui de toute manière, pourraient varier d'une division à l'autre au sein d'une grande organisation. De plus, les valeurs épousées sont quand même le fruit d'une réflexion de groupe, ce sont celles qui sont visées, favorisées par le groupe même si on ne réussit pas toujours à les mettre en pratique. Cela dit, dans les décisions cruciales, on s'y réfère même si ce n'est peut-être pas toujours le cas au quotidien.

Dans ces conditions, il semble tout à fait opportun de retenir une typologie de valeurs qui émane des organisations elles-mêmes. C'est pourquoi nous retenons le *Test de valeurs organisationnelles* (TVO) qui offre à la fois une typologie de valeurs organisationnelles et un instrument de mesure dont la fidélité et la validité ont été vérifiées. En effet, le TVO mesure la hiérarchie de 34 valeurs organisationnelles pour un individu. Il recueille l'opinion des répondants au sujet des valeurs qui devraient selon eux « influencer de façon marquée les décisions qui sont prises, les objectifs qui sont fixés ainsi que les ressources monétaires, matérielles et humaines qui sont investies par l'organisation. » (TVO, p. 1). Cette hiérarchie est par la suite comparée à celle de l'organisation pour déterminer le niveau d'appariement personne-organisation des répondants.

Même si c'est le *Organizational Culture Profile* (OCP) d'O'Reilly et coll. (1991) qui est le plus souvent retenu pour mesurer les valeurs organisationnelles puis l'appariement, il existe plusieurs raisons qui justifient que nous optons pour le TVO. D'abord, comme nous

l'avons mentionné, le développement du TVO a été basé sur la revue des sites Internet de plus de 2 000 organisations privées, publiques et parapubliques, québécoises, canadiennes et internationales, les ayant affichées. Ce sont donc des valeurs véritablement significatives pour les organisations. D'autres raisons non négligeables sont que l'instrument est basé sur une typologie, que toutes les valeurs qui en font partie sont accompagnées d'une définition et que l'instrument est en français. En effet, les 54 valeurs de l'OCP ne sont pas accompagnées de définition<sup>18</sup>. De plus, comme l'appellation de certaines valeurs est générale, voire vague (*opportunities* et *supportive* par exemple), leur traduction serait très difficile. Par ailleurs, parce que le nombre de valeurs du TVO est inférieur à celui du OCP, cela simplifie l'exercice mental auquel les répondants doivent se soumettre. Finalement, les résultats de validation du TVO en permettent l'utilisation sans crainte. À partir d'un échantillon de 125 personnes de deux organisations, Durivage et coll. (2010) ont obtenu des mesures de validité critériée pour l'appariement personne-organisation variant entre 0,31 et 0,43, ce qui se compare très avantageusement aux résultats obtenus par les méta-analyses.

Nous n'avons pas retenu les typologies de McDonald et Gandz (1991), De Clercq et coll. (2008), Cavanagh (2010) ou le *Competing Values Framework* de Quinn et Rohrbaugh (1983) parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'instruments de mesure dont les propriétés psychométriques (fidélité, validité, etc.) ont été démontrées. Nous n'avons pas choisi les typologies de Enz (1988) et De Goede et coll. (2011) parce qu'elles comptent peu de valeurs (respectivement neuf et huit), ce qui nous apparaît insuffisant. Finalement, nous n'avons pas opté pour la typologie de Dobni et coll. (2000) parce que, bien qu'intéressante et comprenant des définitions pour les 31 valeurs qui la composent, ces dernières sont tirées de la documentation scientifique plutôt que des pratiques des organisations. De plus, l'instrument destiné à mesurer les valeurs traite de l'importance des valeurs plutôt que de leur rangement et vise à cerner des types de systèmes de valeurs plutôt qu'à déterminer l'appariement.

---

<sup>18</sup> C. O'Reilly, un des auteurs de l'OCP, nous l'a confirmé par courriel en juillet 2011.

À ce dernier sujet, en matière de mesure des valeurs, nous croyons qu'il est plus pertinent d'opter pour une mesure ispative plutôt qu'une mesure normative. En effet, ce type de mesure permet d'obtenir de l'information au sujet de l'importance relative des valeurs, et réduit l'effet de désirabilité sociale par lequel toutes les valeurs se voient accorder un niveau d'importance élevé. D'un point de vue pratique, il place les répondants dans une situation comparable à celle vécue au quotidien où plusieurs valeurs s'affrontent et où il faut les prioriser. Finalement, ces mesures sont pertinentes lorsqu'on mesure la congruence et que l'on s'intéresse à la forme des profils.

#### 4.2 Questions de recherche

Tous s'entendent sur le fait que, pour que l'appariement personne-organisation soit utilisé en sélection, il faut qu'il ait un impact sur le rendement. En d'autres mots, il faut que nous soyons capables de démontrer sa validité critériée. Sinon, il est difficile de justifier légalement son utilisation et de démontrer son lien avec l'emploi (Arthur et coll. (2006)). À ce sujet, dans la conclusion d'un ouvrage collectif sur l'appariement dans les organisations, Judge (2007) propose des pistes de réflexion pour les recherches portant sur l'appariement. Entre autres, il souligne la question souvent mentionnée de la relation de l'appariement personne-organisation avec le rendement et de son utilisation dans les processus de sélection : « *...one has to wonder whether fit is all that is relevant to job performance, at least as far as the research literature has been able to demonstrate.* » (Judge (2007), p.439).

Malheureusement, les résultats des recherches s'intéressant au lien entre l'appariement personne-organisation et le rendement ne sont pas concluants, surtout pour le rendement lié aux tâches. Plusieurs auteurs ont relevé des relations petites (entre 0,10 et 0,26), pas toujours significatives ni généralisables (Arthur et coll. (2006); Kristof-Brown et coll. (2005)). Par exemple, Arthur et coll. (2006) n'ont pas trouvé de lien significatif entre l'appariement et le rendement et croient que l'appariement personne-organisation prédit mieux le bien-être en organisation que le rendement.

D'autres ont néanmoins obtenu des résultats contraires. Par exemple, à la suite des résultats de leur méta-analyse portant sur la relation entre l'appariement et trois critères comportementaux (voir tableau 2), Hoffman et Woehr (2006) se réjouissent du fait que l'appariement objectif soit modérément corrélé avec le rendement; leurs résultats font état d'une corrélation corrigée de 0,28. Shin (2006) a aussi obtenu des résultats le menant à proposer que « *The correlation between P-O value congruence and performance suggests that measures of P-O fit can also serve as a selection tool* » (p.69). Lorsque les résultats sont contradictoires, il est approprié de réaliser une étude de validation locale (ASA (1999)).

Par ailleurs, à la suite de Werbel et Gilliland (1999), nous croyons que les critères pour déterminer l'efficacité des décisions de sélection doivent être élargis. En effet, d'autres critères peuvent être associés à des conséquences positives pour le travailleur et, par ricochet, l'organisation. Ainsi, il est possible de calculer la validité critériée en reliant l'appariement personne-organisation au rendement de citoyenneté, à l'engagement organisationnel et au roulement. La documentation scientifique fait état de résultats plus positifs lorsque ces critères sont considérés. En effet, il semble y avoir une relation plus constante mais petite (entre 0,21 et 0,27) entre l'appariement et le rendement de citoyenneté et une relation plus grande (entre 0,21 et 0,48) pour l'intention de quitter, un des prédicteurs le plus efficace du roulement (Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll (2006); Hoffman et Woehr (2005); Verquer et coll. (2003)).

Attendu l'appel maintes fois répété de recourir à la mesure de l'appariement personne-organisation pour enrichir les décisions de sélection, compte tenu de l'obligation d'utiliser des instruments de sélection qui présentent une validité critériée significative, étant donné les résultats mitigés obtenus dans les recherches antérieures, nous croyons que notre première question de recherche doit être :

***Q1 - Est-ce que l'appariement personne-organisation est relié au rendement global, au rendement axé sur les tâches, au rendement de citoyenneté, à l'engagement organisationnel et au roulement?***

Rappelons ici la définition des différents critères que nous avons retenus.

- Le rendement global est l'appréciation globale des travailleurs dans leur milieu de travail. Il tient compte à la fois du niveau de compétences, de l'accomplissement de son rôle, de la manifestation des valeurs organisationnelles et de l'atteinte des objectifs.
- Le rendement axé sur les tâches a trait à l'efficacité des comportements associés à l'accomplissement des tâches attribuées au travailleur dans son poste. Ces tâches sont reliées au système technologique de l'organisation (par exemple la production de biens et services) ou y viennent en appui directement (gestion, approvisionnement, etc.).
- Le rendement de citoyenneté fait référence à plusieurs concepts. Dans notre thèse, nous avons retenu celui des comportements de citoyenneté organisationnelle de Organ et coll. (2006) définis comme étant des « comportements individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ni explicitement reconnus par le système formel de reconnaissance et qui, globalement, contribuent à l'efficacité et l'efficience organisationnelles » (tr libre, p. 3).
- L'engagement organisationnel est la force de l'identification et de l'implication de l'individu vis-à-vis une organisation de telle sorte que l'individu souhaite en demeurer membre, désire faire des efforts pour elle et accepte ses valeurs et objectifs.
- Le roulement est le fait de quitter son emploi pour diverses raisons.

À partir du moment où il est possible de trouver une relation significative entre l'appariement personne-organisation et l'un ou plusieurs de ces critères, l'exigence associée à la validité critériée sera satisfaite. Néanmoins, cela ne veut pas nécessairement dire

qu'une mesure de l'appariement personne-organisation mérite d'être automatiquement ajoutée à tous les processus de sélection. Cela dit, nous avons mentionné précédemment que lorsqu'un processus de sélection recourt à plus d'un instrument de sélection, la validité critériée totale n'est pas égale à la somme des coefficients de validité critériée associés à chaque instrument. En fait, lorsqu'un ajoute un second instrument de sélection à un premier, il est possible de calculer la validité incrémentielle permise par ce nouvel instrument, laquelle est affectée par la similarité entre les instruments et les construits qu'ils mesurent (Guion (1998); Pettersen (2002)).

À notre connaissance, très peu de recherches se sont intéressées à la validité incrémentielle offerte par une mesure de l'appariement personne-organisation. McCulloch et Turban (2007) ont obtenu des résultats à l'effet qu'une mesure de l'appariement permet de prédire avec plus d'exactitude le roulement des employés œuvrant dans un secteur reconnu pour son niveau élevé de mouvement de personnel qu'un simple test d'habiletés cognitives (variation du  $r^2$  chiffrée à 0,09). Tsai et coll. (2012) ont pour leur part étudié la validité incrémentielle de l'appariement personne-organisation quand il s'ajoute à un inventaire de personnalité. Celle-ci se chiffre à 0,14 pour prédire le rendement de citoyenneté et 0,25 pour l'engagement organisationnel. Compte tenu du peu d'information à ce sujet, nous posons une seconde question de recherche, à savoir :

***Q2 - Dans la mesure où l'appariement personne-organisation affiche une validité critériée adéquate, l'appariement personne-organisation dans un processus de sélection offre-t-il une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à d'autres prédicteurs?***

### 4.3 Hypothèses

Cette section regroupe nos hypothèses de recherche, lesquelles s'appuient sur la documentation scientifique que nous avons recensée et analysée dans les chapitres précédents.

Tout d'abord, en réponse à notre première question de recherche portant sur la validité prédictive de l'appariement personne-organisation, nous croyons que :

H1a – L'appariement personne-organisation sera relié positivement au rendement global.

Il nous semble raisonnable de penser que plus les travailleurs sont appariés avec l'organisation au moment de la sélection, plus leur rendement global sera élevé lorsque leur période d'intégration et d'apprentissage sera terminée. En effet, même si les coefficients de corrélation ne sont pas élevés dans les études que nous avons recensées (variant entre 0,07 et 0,15), ni systématiquement significatifs, ils vont plutôt dans le sens d'une relation positive (Kristof-Brown et coll. (2005); Hoffman et Woehr (2006); Arthur et coll. (2006)). Cela dit, il n'est guère surprenant que le pourcentage de variance expliquée soit petit puisque de multiples facteurs contribuent au rendement global, l'appariement personne-organisation n'étant qu'un d'entre eux.

H1b – L'appariement personne-organisation sera relié positivement au rendement axé sur les tâches.

Même si le rendement axé sur les tâches est surtout influencé par les connaissances et les habiletés (Campbell et coll. (1993)), la motivation entre aussi en jeu dans la réalisation des tâches (Motowidlo et coll. (1997)) et l'appariement a un impact positif sur la motivation (Tinsley (2000)). Dès lors, nous croyons, qu'en dépit des résultats modérés obtenus dans les méta-analyses (entre 0,10 et 0,26) (Kristof-Brown et coll. (2005);

Hoffman et Woehr (2006); Arthur et coll. (2006)), nous obtiendrons une relation positive, de telle sorte que plus le niveau d'appariement sera élevé, plus le rendement axé sur les tâches sera élevé et plus le niveau d'appariement sera faible, plus le niveau de rendement axé sur les tâches sera faible.

H1c – L'appariement personne-organisation sera relié positivement au rendement de citoyenneté.

Dans la mesure où l'appariement facilite la communication entre les membres de l'organisation et favorise le travail d'équipe (Meglino et Ravlin (1998); Schneider (2001); Verquer et coll. (2003); Stebbins (2008); Boon et coll. (2011); Kristof-Brwon et Guay (2011)), il est raisonnable de croire qu'il soit associé à des comportements de citoyenneté organisationnelle comme l'entraide et la considération pour les collègues. Dans le même ordre d'idée, l'appariement implique le partage des valeurs (Chatman (1989)), ce qui peut mener le travailleur à défendre son organisation, ses objectifs et à en respecter les règles, autant d'exemples de comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, les études empiriques ont trouvé des relations positives variant entre 0,21 et 0,27 (Kristof-Brown et coll. (2005); Hoffman et Woehr (2006); Arthur et coll. (2006)). C'est pourquoi nous prévoyons que plus le niveau d'appariement sera élevé au moment de la sélection, plus le rendement de citoyenneté sera élevé et les comportements de citoyenneté organisationnelle, nombreux.

H1d – L'appariement personne-organisation sera relié positivement à l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel est le critère présentant traditionnellement la relation la plus forte avec l'appariement (entre 0,30 et 0,68) (Werbil et Gilliland (1991); Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006); van Vianen et coll. (2011)). Ceci n'est certes pas étranger à la parenté des deux concepts. En effet,

l'engagement organisationnel, dans sa dimension affective, implique que le travailleur partage les valeurs de son organisation (Porter et coll. (1974); Mowday et coll. (1982)). C'est la raison pour laquelle nous croyons que notre recherche permettra de reproduire cette relation positive significative.

H1e – L'appariement personne-organisation sera relié négativement au roulement.

En accord avec le modèle ASA de Schneider (1987) selon lequel les travailleurs qui se ressemblent (appariement supplémentaire) tendent à demeurer dans l'organisation et les résultats des études empiriques qui font état d'une relation négative modérée mais significative entre l'appariement et le roulement (Kristof-Brown et coll. (2005); Hoffman et Woehr (2006); Arthur et coll. (2006); McCulloch et Turban (2007)), nous croyons que plus les travailleurs seront appariés à l'organisation au moment de la sélection, moins ils seront enclins à quitter volontairement leur emploi et leur organisation.

Puis en réponse à notre seconde question de recherche au sujet de la validité incrémentielle de l'appariement personne-organisation, nous anticipons que :

H2a – L'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection affichera une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives.

L'ajout d'une mesure valide à un processus de sélection est plus susceptible d'en accroître la validité totale si le nouvel instrument est complémentaire au premier et évalue un construit différent (Guion (1998); Pettersen (2002)). Les tests d'habiletés cognitives sont parmi les instruments de sélection présentant les coefficients de validité critériée les plus élevés (0,51) (Schmidt et Hunter (1998)). Par le passé, il a été maintes fois démontré que l'ajout d'un second instrument (échantillon de travail, entrevue ou test de personnalité) à un processus reposant sur un test d'habiletés cognitives a permis d'accroître la validité prédictive du processus d'évaluation complet (Murphy et Shiarella

(1997); Schmidt et Hunter (1998); Pettersen (2002)). Nous croyons que ce sera le cas aussi dans cette étude puisque les habiletés cognitives et l'appariement basé sur la congruence des valeurs sont deux construits fort différents.

H2b – L'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection affichera une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test de personnalité.

Les tests de personnalité mesurent les caractéristiques d'un individu qui expliquent les modes stables de son comportement (Pervin et John (2005)) et leur validité prédictive a été démontrée à plus d'une reprise (Tett, Jackson et Rothstein (1991); Barrick et Mount (1991); Schmidt et Hunter (1998)). Quant au test d'appariement, il mesure le niveau d'adéquation entre les valeurs d'une organisation (c.-à-d. les critères de décision qui influencent la direction et les pratiques de l'organisation en général et des gens qui y travaillent) et les valeurs importantes pour les travailleurs. Comme la personnalité et les valeurs (au cœur de la mesure de l'appariement) sont deux construits distincts (Rokeach (1973); Lyons (2003)), nous anticipons que le niveau de validité prédictive d'un processus reposant à la fois sur un test de personnalité et une mesure de l'appariement personne-organisation sera plus grand que celui d'un processus s'appuyant uniquement sur un test de personnalité. Une récente étude de Tsai et coll. (2012) arrive d'ailleurs à cette conclusion, la mesure de l'appariement offrant un accroissement moyen de la validité de l'ordre de 0,196 pour le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel.

H3B – L'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection affichera une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives et à un test de personnalité.

L'étude de Schmidt et Hunter (1998) a démontré que la validité prédictive conjointe d'un test d'habiletés cognitives et d'un test de personnalité est plus grande que celle d'un seul

instrument. Puisque l'appariement basé sur la congruence des valeurs, les habiletés cognitives et la personnalité sont des construits distincts mais complémentaires dans un contexte de sélection, nous croyons que l'ajout d'un test d'appariement personne-organisation aux deux autres tests donnera lieu à une augmentation de la validité prédictive du processus.



# MÉTHODOLOGIE

Au chapitre précédent, nous avons clarifié les concepts retenus et formulé nos questions de recherche et hypothèses. Nous nous tournons maintenant vers la méthodologie. Dans ce chapitre, nous décrivons la stratégie générale que nous privilégions, l'échantillon retenu, le processus de collecte des données, les instruments utilisés pour mesurer les prédicteurs et les critères, ainsi que les méthodes d'analyse

## 5.1 Stratégie générale

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi de procéder à une étude de validation critériée de schème prédictif où sont mises en relation les mesures des prédicteurs et celles des critères. Concrètement, pour notre thèse, nous mettrons en relation les résultats obtenus par les candidats aux différents tests de sélection (prédicteurs) avec les résultats de l'évaluation de leur rendement au travail réalisée par leur superviseur (critères). Ce choix s'appuie sur une longue tradition de recherche quantitative en sélection du personnel dans laquelle l'approche longitudinale de validation est préférable au schème concomitant parce qu'elle a recours à de véritables candidats dans un contexte réel de sélection et qu'elle engendre généralement moins de restriction de la variance (Guion (1998); Pettersen (2002)). De plus, en optant pour la mise en relation de données obtenues de diverses sources, nous limitons dans une certaine mesure les risques de biais de méthode commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003)).

## 5.2 Échantillon

Pour procéder à la vérification de nos hypothèses et répondre à nos questions de recherche, nous avons eu accès à une base de données entièrement dénominalisées offerte par une organisation du secteur parapublic. Ainsi, nous avons utilisé un échantillon composé d'employés récemment embauchés par une grande municipalité canadienne qui comptait

3 321 employés en 2011 œuvrant dans diverses catégories professionnelles (cols bleus, cols blancs, cadres, pompiers, policiers, etc.) (Ville de xx (2012))<sup>19</sup>.

Cette organisation municipale privilégie la gestion des compétences et a dressé le profil de tous ses emplois en spécifiant les compétences requises pour effectuer le travail adéquatement. Ces profils comptent entre deux et neuf compétences propres à l'emploi (elles sont plus nombreuses pour les emplois de cols blancs) et trois compétences dites organisationnelles constituant le profil organisationnel que doivent rencontrer tous les travailleurs : la résolution de problèmes, les interactions au travail et l'adéquation avec les valeurs organisationnelles. Dans une décision indépendante à notre recherche, les dirigeants municipaux ont décidé qu'à compter de septembre 2011, tous les processus de recrutement externe reposeraient sur l'évaluation des compétences des candidats. De plus, tous les candidats intéressés à un poste offert par la municipalité doivent dorénavant démontrer dès le début du processus qu'ils satisfont au profil organisationnel. Pour ce faire, ils doivent passer un test d'habiletés cognitives (*Test d'habileté cognitive appliquée au travail (TH-CAT)*) mesurant la résolution de problèmes, un test de personnalité (*Test d'approche et de comportement au travail (TACT)*) évaluant les interactions au travail et un test mesurant les valeurs organisationnelles (*Test de valeurs organisationnelles (TVO)*) visant à déterminer l'adéquation entre l'individu et la municipalité. En mars 2013, la municipalité a décidé de mesurer le rendement des employés sélectionnés grâce au nouveau processus mis en place.

Concrètement, notre échantillon est composé des 141 nouveaux employés embauchés à la suite d'un processus de dotation externe géré par la Direction des ressources humaines de la municipalité, entre les mois de décembre 2011 et janvier 2013, pour combler des postes permanents et temporaires<sup>20</sup> au sein de tous les services. L'échantillon comporte 89 hommes et 52 femmes, proportions représentatives de l'effectif de la municipalité où ils

---

<sup>19</sup> Nous avons remplacé le nom de la municipalité par xx pour préserver la confidentialité de l'organisation.

<sup>20</sup> Il y a plusieurs types d'emplois temporaires dans cette municipalité, selon les termes de ses différentes conventions collectives : temporaires, occasionnels, contractuels, surcroît de travail. Néanmoins, pour les fins de notre étude de validation, nous considérerons tous ces types comme des emplois temporaires que nous différencierons des emplois permanents.

travaillent (en 2011, les hommes représentaient 63,6 % de l'effectif municipal et les femmes 36,4 % (Ville de xx (2012)). La moyenne d'âge des travailleurs de l'échantillon est de 32,09 ans et leur ancienneté moyenne est de 36 semaines. Vingt-sept (27) personnes ont été embauchées pour combler des postes permanents et 114 des postes temporaires. Ces employés occupent des postes à différents niveaux hiérarchiques comme le démontre le tableau 9 ci-dessous et appartiennent à diverses catégories d'emploi (cadres, cols blancs, cols bleus, pompiers et policiers). Comme les employés de l'échantillon occupent des emplois variés, la validité externe de nos résultats, c'est-à-dire la possibilité de les généraliser à d'autres groupes de travailleurs, s'en trouvera augmentée.

Tableau 9 – Répartition de l'échantillon par catégories d'emploi

<b>Catégories d'emploi</b>	<b>Nombre d'employés (pourcentage)</b>
Cadres	19 (13,5 %)
Cols bleus	34 (24,1 %)
Cols blancs	62 (44 %)
Pompiers et policiers	26 (18,4 %)

### 5.3 Processus de collecte de données

La collecte de données a été effectuée en deux temps, conformément au schéma de recherche longitudinal. Les tests de sélection (voir la section 5.4 pour une description détaillée) ont été administrés aux candidats entre octobre 2011 et décembre 2012 dans le cadre des processus de sélection auxquels ils ont participé et les résultats ont été stockés dans des bases de données confidentielles.

Quant à la collecte des données au sujet du rendement des travailleurs, elle a eu lieu à l'hiver 2013 à l'aide d'un questionnaire administré au plus récent superviseur des employés de l'échantillon. Pour préparer la cueillette de données, des représentants des ressources humaines de la municipalité ont dans un premier temps identifié les employés devant faire partie de l'échantillon, c'est-à-dire les employés embauchés depuis septembre 2011 pour combler des postes permanents ou temporaires et dont le profil organisationnel a été mesuré

à l'aide des trois tests psychométriques (TACT, TH-CAT et TVO). Une liste de 141 employés a ainsi été dressée. Ensuite, le superviseur actuel (ou le dernier superviseur) a été identifié pour chacun des employés et une liste de 86 répondants a été obtenue. Pour certains groupes de travailleurs (surtout des cols bleus), cela a présenté un défi important compte tenu de la nature de leur poste qui fait en sorte qu'ils changent fréquemment de superviseur. Par voie de conséquence, la durée pendant laquelle ces travailleurs se sont rapportés au superviseur qui a eu la charge d'évaluer leur rendement s'en trouve parfois limitée.

Les superviseurs ainsi identifiés ont ensuite été informés par courriel à la fin février 2013 que leur participation était requise pour procéder à l'évaluation du rendement d'un ou plusieurs de leurs employés de manière à permettre la validation des outils utilisés dans le contexte de la sélection (voir annexe B). Cette participation se limitait à répondre à un questionnaire électronique d'une cinquantaine de questions nécessitant environ 15 minutes pour le compléter. Après avoir été prétesté le questionnaire auprès de superviseurs de différents milieux (dont certains de l'administration municipale)<sup>21</sup>, celui-ci a été acheminé électroniquement aux superviseurs municipaux à la mi-mars (voir annexe C). Concrètement, les répondants ont reçu un courriel les invitant à répondre au questionnaire en ligne sur une plate-forme sécurisée, en utilisant le code d'accès créé spécialement pour eux. Deux rappels ont été effectués par voie électronique, une et deux semaines après l'envoi original du sondage. Enfin, de manière à maximiser le taux de réponse, une conseillère en ressources humaines de la municipalité a communiqué directement avec les gestionnaires qui n'avaient pas encore répondu pour les inciter à le faire. En effet, la participation à l'enquête menée par l'organisation n'était pas volontaire, dans la mesure où l'administration municipale a exigé de ses employés qu'ils répondent au questionnaire. Cependant, l'anonymat et la confidentialité des données leur ont été garantis et les réponses fournies ne doivent pas être utilisées à aucune fin administrative autre que la présente étude de validation.

---

<sup>21</sup> Le prétest du questionnaire complet a été effectué à l'hiver 2013 auprès d'une cinquantaine de gestionnaires. Plus de détails au sujet de ce prétest sont fournis dans la section sur l'instrument de mesure du rendement axé sur les tâches à la section suivante.

## 5.4 Instruments de mesure retenus

Le tableau 10 présente les outils qui ont été utilisés dans le cadre de la présente étude. Nous les décrivons dans les paragraphes suivants tout en précisant la manière dont les variables sont opérationnalisées. Les prédicteurs sont les tests que l'organisation étudiée utilise dans ses activités de sélection et pour lesquels il existe des manuels techniques et des études de validation; quant aux critères, nous avons eu l'occasion d'influencer l'organisation avant qu'elle ne procède à leur mesure.

Tableau 10 – Résumé des construits étudiés et des instruments retenus

<b>Construits</b>	<b>Source/Instrument</b>
<b>PRÉDICTEURS</b>	
Habilités cognitives	TH-CAT
Personnalité	TACT
Appariement personne-organisation	TVO
<b>CRITÈRES</b>	
Rendement global	Une seule question
Rendement lié aux tâches	Traduction de l'échelle de Williams et Anderson (1991)
Rendement contextuel	Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle de Dussault (adaptation canadienne-française de Podsakoff et coll. (1990))
Engagement	Items tirés de l'échelle de l'engagement affectif de Meyer et Allen (1997) validée en français
Roulement	Une question et système informatisé des RH

### Prédicteurs

Le *Test d'habileté cognitive appliquée au travail (TH-CAT)* est un test d'habiletés cognitives qui a été validé et normalisé auprès d'une population adulte œuvrant dans divers milieux de travail. Il compte 25 questions à choix multiples et mesure « *la capacité à raisonner de façon logique et à effectuer des opérations mentales de nature verbale,*

*spatiale et numérique dans le cadre du travail* » (Compmetrica (2011)). Sa consistance interne se chiffre à 0,80 et sa fidélité test-retest a été établie à 0,87 (Compmétrica (2010)). Le test permet d'obtenir deux scores : un résultat brut (sur 25) qui représente la somme des bonnes réponses et un score normé qui tient compte de la distribution moyenne des scores obtenus par les candidats. Dans le cadre de notre recherche, seul le score brut sera utilisé.

L'inventaire de personnalité utilisé par l'organisation à l'étude est le *Test d'approche et de comportement au travail* (TACT). Cet outil d'évaluation mesure 25 traits de personnalité pouvant être regroupés sous les cinq grands facteurs de personnalité généralement reconnus (*Big Five*) : l'extroversion, l'agréabilité, la conscience, la stabilité émotionnelle et l'ouverture. L'inventaire comporte 300 questions (12 par trait) qui constituent autant d'énoncés qui peuvent être utilisés par un individu pour décrire la manière dont il se conduit au travail. Les indices de consistance interne des traits se situent entre 0,60 et 0,84, avec une moyenne de 0,74. La fidélité test-retest pour les cinq facteurs varie entre 0,76 et 0,92, avec une moyenne de 0,82 (Compmétrica (2008)). L'instrument est de type « choix forcé » dans la mesure où, pour chaque énoncé, le répondant doit indiquer s'il est d'accord ou non avec l'énoncé. Il comprend aussi une échelle de désirabilité sociale pour détecter les répondants qui pourraient avoir tenté de présenter une image plus avantageuse d'eux-mêmes. Néanmoins, dans le processus de sélection à l'étude, c'est une variable composite de personnalité qui a été utilisée pour évaluer la compétence organisationnelle « Interactions au travail ». Une variable composite est « *une combinaison linéaire de facettes spécifiques qui ne proviennent pas exclusivement d'un seul grand facteur de la personnalité et donc, qui ne covarient pas nécessairement entre elles* » (Longpré (2013), p.28) qui peut permettre de prédire plus efficacement le rendement que les cinq grands facteurs (*Big Five*). Ainsi, suivant les conseils de psychologues organisationnels, seuls cinq traits sont considérés par l'organisation; ce sont l'habileté relationnelle (opposée à l'approche directe), l'aide aux autres, la propension au travail d'équipe, l'orientation vers les résultats et l'ouverture d'esprit. Les scores bruts pour chacun des traits varient entre 1 et 12 et ils sont transformés en scores normalisés pour tenir compte des normes nécessaires à leur interprétation. Comme nous l'avons mentionné, pour prendre une décision de sélection,

le Ville a utilisé la variable composite obtenue en faisant la somme des scores normalisés pour les cinq traits retenus. Pour les fins de notre étude, nous utiliserons la même mesure.

Le prédicteur utilisé pour déterminer l'appariement personne-organisation est le *Test de valeurs organisationnelles* (TVO) dont nous avons parlé aux sections 1.3.9 et 2.4.7 (quoique seulement la première partie a été utilisée). Sa fidélité test-retest est évaluée à 0,92 et la consistance interne des huit facteurs du modèle présenté à la figure 5 varie entre 0,60 et 0,85 (Compmétrie (2011)). Le TVO est administré en ligne aux candidats qui doivent mettre en rang 34 valeurs organisationnelles en fonction de leur importance relative. L'importance des valeurs correspond à leur niveau d'influence sur les décisions qui sont prises, les objectifs qui sont fixés ainsi que les ressources monétaires, matérielles et humaines qui sont investies par l'organisation. Les candidats doivent alors placer chaque valeur sur une carte virtuelle dynamique en forme de pyramide (approche Q-sort) (voir figure 8). La valeur la plus importante pour l'individu doit être placée dans la case 1 dans le coin supérieur gauche et la valeur la moins importante dans la case 34, dans le coin inférieur droit. C'est ainsi qu'un profil de valeurs organisationnelles est établi pour chaque candidat.

Quant au profil organisationnel des valeurs, il a été établi en deux étapes. D'abord, vingt répondants de divers paliers de gestion à la municipalité ont répondu au TVO dans une perspective organisationnelle. Par la suite, un groupe de discussion composé de douze personnes (parmi les vingt répondants originaux) a validé la hiérarchie grâce à une approche par consensus.

Le score d'appariement entre la personne et la municipalité est obtenu en calculant la moyenne des différences en valeur absolue entre les rangs de chaque valeur attribués par le candidat et l'organisation. Cette moyenne est ensuite transformée en index dont la valeur varie entre 5 et 100 en utilisant une grille développée par les concepteurs du test (voir annexe D). Plus le score est élevé, plus les différences sont petites et plus l'appariement est

élevé. C'est cet index que nous utiliserons dans cette étude puisque c'est celui que la municipalité a utilisé pour prendre ses décisions de sélection.

Figure 8 – Instantané du TVO administré en ligne

**Première partie Question 1**

**Question 1**

3 Vous pouvez cliquer et déplacer les valeurs à l'intérieur de la pyramide

1	3	6	11	18	25	30	33
2	4	Approche démocratique	12	19	26	31	34
	5	8	13	20	27	32	
		9	14	21	28		
		10	15	22	29		
			16	23			
			17	24			

**X** Cliquez et déplacez une valeur vers la liste pour la retirer de la pyramide

**Liste des valeurs organisationnelles**

	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27
V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34		

Afficher le titre des valeurs

**2** Cliquez et déplacez la valeur dans la case de votre choix

**Contenu de la valeur sélectionnée**

<b>V7</b>	<b>RÉCOMPENSE DES MÉRITANTS</b>
Récompenser les méritants, accorder des bénéfices compétitifs et adopter une approche basée sur le mérite.	

**1** Cliquez sur un numéro de valeur afin d'en afficher le contenu à la droite

### Critères

Les critères que nous avons retenus sont au nombre de cinq. Ils ont été mesurés dans le questionnaire d'évaluation du rendement (voir annexe C) administré aux derniers superviseurs immédiats des recrues<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Le questionnaire administré aux superviseurs comprenait plus de questions que celles présentées dans cette section mais nous limiterons notre présentation à celles qui sont pertinentes pour notre thèse.

La mesure du **rendement global** a été obtenue à partir d'une seule question : « Quelle note attribuez-vous au rendement global de l'employé(e) évalué(e), si vous le(la) comparez à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires? ». Une échelle à quatre niveaux a été retenue dans laquelle 1 correspond à un rendement dans le quart inférieur, 2 à un rendement un peu sous la moyenne, 3 à un rendement un peu au-dessus de la moyenne et 4 à un rendement dans le quart supérieur.

Afin d'aider les évaluateurs à se positionner par rapport à ces employés, une explication décrivant les paramètres à prendre en considération au moment de l'évaluation a été présentée au préalable :

« Pour vous aider à répondre aux prochaines questions, nous vous invitons à réfléchir quelques instants aux différents employés que vous avez supervisés qui effectuaient un emploi similaire à celui de (nom de la personne évaluée). Tentez de déterminer qui étaient les meilleurs employés, les moins bons employés dont le rendement demeurerait malgré tout satisfaisant et les employés peu efficaces. ».

Notons que l'utilisation des mesures ipsatives plutôt que des mesures normatives permet d'accroître les coefficients de validité prédictive (Bartram (2007); Dominick (2009)).

La mesure du **rendement axé sur les tâches** a été effectuée avec une version traduite de l'échelle des *in-role behavior* de Williams et Anderson (1991). Comme les travailleurs dans notre échantillon ne font pas tous le même travail, il n'était pas possible de mesurer cette portion du rendement en vérifiant dans quelle mesure les tâches qui leur étaient assignées par l'organisation étaient réalisées et avec quel niveau de qualité. La possibilité d'évaluer le rendement axé sur les tâches par le biais de la mesure des compétences propres à l'emploi comprises dans le profil a été explorée puisque la municipalité a adopté une approche de gestion axée sur les compétences et qu'il existe un profil de compétences cibles pour tous les emplois. Cependant, bien que les compétences soient précurseurs du rendement (Foucher (2010)), la maîtrise des compétences ne se traduit pas nécessairement en comportements, sans compter que le rendement est influencé non seulement par les

compétences mais aussi par les ressources disponibles, l'environnement de travail, la supervision, la motivation, etc. (St-Onge (2012)).

L'échelle originale en anglais de Williams et Anderson compte sept items, utilise une échelle Likert à 7 niveaux et présente un alpha de 0,91. Elle a été utilisée dans maintes études au fil des ans et ses propriétés psychométriques sont constantes. La version française a été obtenue en suivant la méthodologie de validation trans-culturelle de Vallerand (1989). Un traducteur a d'abord traduit les sept items de l'anglais au français. Par la suite, un second traducteur a traduit les sept nouveaux items en français vers l'anglais. Puis un comité composé des deux traducteurs et de trois chercheurs-experts dans le domaine s'est penché sur les traductions pour aboutir à une version préliminaire de huit questions à prétester<sup>23</sup>.

Le prétest s'est déroulé en deux temps. Tout d'abord, une vingtaine de travailleurs de divers domaines d'activités (santé, fonction publique, vente au détail, organismes à but non lucratif et autres) ayant à superviser au moins un employé ont été invités à répondre aux huit questions, à indiquer les questions, les mots ou les expressions qui leur semblaient ambigus et à évaluer le niveau de clarté des questions sur une échelle de 1 à 7 où 1 est *Pas clair du tout* et 7 est *Parfaitement clair*. Après l'analyse de leurs réponses et de leurs commentaires, le questionnaire a été modifié. Deux items ont été enlevés: tout d'abord, l'item *Omet d'exécuter des fonctions essentielles* a été préféré à *N'accomplit pas les tâches essentielles* parce que son écart-type était moindre. Ensuite, l'item *Accomplit les activités qui influenceront directement sur l'évaluation de son rendement* a été enlevé puisque plusieurs répondants l'ont jugé problématique et difficile à comprendre puisque, selon eux, toutes les activités des travailleurs influencent l'évaluation de leur rendement.

---

<sup>23</sup> Les membres du comité ne se sont pas entendus sur la traduction à retenir pour l'item *Fails to perform essential duties*; deux formes ont alors été incluses dans la première phase du prétest : *N'accomplit pas les tâches essentielles* et *Omet d'exécuter des fonctions essentielles*.

La seconde phase du prétest a eu lieu quelques semaines plus tard. Une trentaine de superviseurs bilingues<sup>24</sup> différents de secteurs variés (fonction publique, construction, commerce au détail, travail de bureau) ont répondu aux six items en français et aux sept items originaux en anglais. Il a alors été possible de vérifier que les corrélations entre les réponses aux items en français et les réponses aux items en anglais étaient fortes et significatives, nous rassurant sur la validité concomitante (*concurrent validity*) de l'échelle traduite. Le coefficient alpha de l'échelle traduite et validée de six items à la suite du prétest était de 0,903, ce qui est comparable à la version anglaise originale.

La mesure du **rendement de citoyenneté** a été effectuée avec la version canadienne-française attribuée à Dussault de l'échelle développée et validée par Podsakoff et coll. (1990) pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette échelle a été utilisée par Roux et Dussault (2007) et a offert un coefficient de Cronbach de 0,78 pour l'ensemble de l'instrument. Elle mesure cinq facteurs distincts : l'altruisme, la prévenance, la tolérance, le civisme et le professionnalisme mais il est possible d'utiliser le score global en faisant la somme de toutes les réponses. Elle compte 24 items dont cinq sont inversés et utilise une échelle *Likert* à sept niveaux où 1 est fortement en désaccord et 7, fortement d'accord. L'échelle complète est présentée à l'annexe C (questions 8 à 31).

La mesure de **l'engagement organisationnel** n'ayant pas pu être obtenu de la part des employés eux-mêmes, les chercheurs ont dû se contenter de le mesurer par l'intermédiaire des superviseurs à qui on a posé quatre questions (les questions 32, 34, 36 et 38 de l'annexe C). Celles-ci sont tirées d'une traduction validée (par Lemire et Saba (1997) et Guérin et Saba (2002)) de l'échelle d'engagement affectif de Meyer et Allen (1997). Les quatre énoncés (dont deux sont inversés) sont mesurés avec une échelle de type *Likert* à sept niveaux où 1 est *Fortement en désaccord* et 7 *Fortement en accord*. Dans le prétest, elle

---

<sup>24</sup> Le niveau de bilinguisme des répondants a été évalué à l'aide des quatre questions suivantes : *Dans quelle mesure pouvez-vous effectuer les activités suivantes en anglais : lire, écrire, comprendre une conversation et s'exprimer* utilisées avec une échelle à quatre niveaux où 1 est *Très peu* et 4 *Parfaitement*. Seuls les répondants ayant obtenu un score supérieur ou égal à 12 ont été retenus pour l'analyse, conformément à la recommandation de Vallerand (1997).

présente un coefficient alpha ( $\alpha$ ) de 0,736, ce qui est inférieur au coefficient de 0,85 obtenu par Meyer et Allen, mais tout de même supérieure à la limite de 0,70 fixée pour utiliser un instrument.

Le choix de retenir seulement l'engagement affectif (l'identification aux buts et aux valeurs de l'organisation) plutôt que les trois composantes du modèle de Meyer et Allen s'inscrit dans une longue lignée de recherches ne s'appuyant que sur l'engagement affectif. (C'est le cas par exemple des nombreuses recherches utilisant le populaire *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday, Steers et Porter (1982).) De plus, l'engagement affectif, plutôt que l'engagement de continuité, est le type d'engagement que les gestionnaires associent généralement à la réussite et à l'excellence (Singh et Vinnicombe (2000)). Le fait d'avoir opté pour l'évaluation de l'engagement par les superviseurs est quelque peu inusité puisque la mesure de l'engagement est plus souvent effectuée avec des mesures auto-rapportées (Goffin et Gellatly (2001)).<sup>25</sup> Néanmoins, Shore, Barkdale et Shore (1995) ont démontré que les superviseurs pouvaient véritablement évaluer le niveau d'engagement affectif perçu de leurs employés et que cette perception, bien qu'influencée par les comportements de citoyenneté organisationnelle, est différente de leur évaluation du rendement : « *managers make inferences about employee commitment to the organization that can be measured reliably and are distinct from organizational citizenship and job performance* » (p.1612). De plus, leur étude indique que les employés et les superviseurs conçoivent l'engagement affectif de manière similaire.

Le **roulement** a été mesuré à partir d'une seule question : « Est-ce que cette personne est toujours à l'emploi de l'organisation? ». Des renseignements au sujet du roulement ont aussi été obtenus auprès de la direction des ressources humaines. En effet, puisque nombre des employés de l'échantillon changent de postes régulièrement compte tenu de la nature de leur emploi, il est possible que les gestionnaires qui ont répondu au questionnaire ne connaissent pas la réponse à la question posée.

---

<sup>25</sup> Les relations de travail tendues dans l'organisation ont rendu impossible la mesure de l'engagement organisationnel auprès des travailleurs eux-mêmes.

## 5.5 Méthodes d'analyse

La base de données dénominalisées que nous avons obtenue contient les résultats des employés aux trois tests de sélection (TACT, TH-CAT et TVO), les résultats de l'évaluation obtenue de la part de leur dernier superviseur (rendement global, rendement axés sur les tâches, rendement de citoyenneté, engagement organisationnel et roulement) ainsi que des renseignements socio-démographiques (genre, âge, ancienneté dans l'organisation, statut d'emploi, catégorie occupationnelle et nombre de temps sous la supervision de la personne ayant effectué l'évaluation du rendement). D'entrée de jeu, nous avons calculé le taux de réponse au questionnaire d'évaluation du rendement et comparé les non-répondants et les répondants avec la population totale.

Avant même de procéder aux analyses statistiques, nous avons recodé les données le nécessitant, calculé les scores moyens, traité les données manquantes et vérifié la présence de valeurs extrêmes (*outliers and out-of-range values*) en transformant les scores en valeurs normalisées. Puis nous avons effectué les analyses statistiques suivantes.

Dans un premier temps, nous avons effectué des analyses descriptives (fréquence, moyenne, médiane, mode, écart-type, indices d'asymétrie et d'aplatissement) pour chacune des variables. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse des qualités psychométriques des différents instruments utilisés notamment par le calcul des moyennes et de la consistance interne.

Pour déterminer le lien entre l'appariement personne-organisation et les critères, nous avons vérifié si nous étions en présence de relations linéaires. Si tel était le cas, nous avons utilisé SPSS pour calculer les coefficients de corrélation bivariée (*Pearson* pour les critères continus et *Spearman* pour les critères catégoriques) entre l'appariement et chacun des cinq critères. Nous avons aussi effectué quelques analyses d'ANOVA, tableaux de contingence et tests du t de Student pour comparer des catégories de répondants.

Pour répondre à la question de la validité incrémentielle d'une mesure de l'appariement personne-organisation, nous avons d'abord calculé la validité critériée pour les trois instruments de sélection en calculant les coefficients de corrélation bivariée entre eux et chacun des critères. Puis, nous avons effectué plusieurs régressions hiérarchiques (une par critère) dans lesquelles chaque prédicteur a été entré un à la fois dans l'équation. Selon la nature des variables associées aux critères, nous avons utilisé la régression linéaire ou logistique.

Finalement, nous avons corrigé nos résultats pour tenir compte d'éventuelles erreurs associées à la restriction de la variance pour les prédicteurs et à l'atténuation de la fidélité pour les critères et le prédicteur.

À partir de ces analyses statistiques, nous sommes en mesure de répondre à nos deux questions de recherche et tester nos hypothèses.

## RÉSULTATS

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus pour répondre à nos questions de recherche et vérifier nos hypothèses. Mais d'abord, nous analyserons le taux de réponse au questionnaire et comparerons les non-répondants et les répondants. Nous présenterons aussi les statistiques descriptives et la fidélité des échelles utilisées avant les résultats des analyses bivariée (corrélation) et multivariée (régression).

### 6.1 Analyse du taux de réponse et comparaison avec les non-répondants

Avant même d'aborder l'analyse des résultats obtenus, il est essentiel de vérifier dans quelle mesure l'échantillon que nous avons choisi et décrit à la section 5.2 se révèle adéquat : c'est l'objet de cette section. Comme nous l'avons indiqué précédemment, pour cette étude, nous avons eu recours à des données secondaires, c'est-à-dire des données (administratives dans notre cas) recueillies par une autre organisation qui nous a donné la permission de les utiliser. Une portion des données provient d'une enquête par questionnaire d'évaluation administré aux superviseurs des employés composant notre échantillon. Comme l'objectif de notre recherche est de déterminer la validité des outils de sélection utilisés par cette organisation et que les réponses à l'enquête sont essentielles à son atteinte, il est intéressant de s'attarder au taux de réponse du questionnaire. Le sondage décrit au chapitre précédent a produit un taux de réponse de 86,5 % (soit 122 répondants sur une possibilité de 141), ce qui est un taux de réponse très satisfaisant (Johnson et Christensen (2004)). Ainsi, la base de données avec laquelle nous travaillons pour vérifier les hypothèses compte 122 employés dont la répartition est détaillée ci-dessous au tableau 11.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Pour deux employés, les renseignements sociodémographiques sont incomplets : c'est la raison pour laquelle la somme peut être différente de la taille de l'échantillon final.

Tableau 11 – Répartition au sein de l'échantillon

<b>Genre</b>	<b>Nombre d'employés (pourcentage)</b>
Hommes	72 (60 %)
Femmes	48 (40 %)
<b>Statut</b>	<b>Nombre d'employés (pourcentage)</b>
Permanent	24 (20%)
Temporaire	96 (80%)
<b>Catégories d'emploi</b>	<b>Nombre d'employés (pourcentage)</b>
Cadres	14 (11,6 %)
Cols bleus	23 (19,2 %)
Cols blancs	60 (50 %)
Pompiers et policiers	23 (19,2 %)

Pour que l'échantillon soit représentatif, il ne suffit pas que le taux de réponse soit satisfaisant. Il faut aussi que les caractéristiques de l'échantillon soient comparables à celles de la population. C'est pourquoi nous procédons à l'analyse des statistiques descriptives. L'âge moyen des travailleurs compris dans l'échantillon est de 32,1 ans avec un écart-type de 9,9 ans et l'ancienneté moyenne est de 35,6 semaines. Quant à la moyenne du nombre de semaines sous la supervision de la personne ayant effectué l'évaluation du rendement, elle se chiffre à 26 semaines (avec un écart-type de 15,5 semaines).

Quand on compare ces statistiques à la répartition des employés de l'organisation en 2012, nous constatons que l'âge moyen des nouvelles recrues est inférieur d'une dizaine d'années (42,4 ans) et que la proportion de femmes est très similaire (40% dans notre échantillon par rapport à 38 % de l'effectif de la municipalité). Les cols blancs sont surreprésentés dans notre échantillon (50% vs 36,7 %), différence expliquée surtout par la sous-représentation des cols bleus et celle des pompiers et policiers (19,2 % vs 26,9 % pour les cols bleus et 19,2 % vs 27,5 % pour les pompiers et policiers). Finalement, les employés temporaires sont beaucoup plus nombreux dans notre échantillon que dans l'ensemble de l'effectif municipal (80 % vs 41,6 %) mais cette différence s'explique par la stratégie de gestion des ressources humaines retenue par l'organisation.

Toujours dans le but de vérifier si notre échantillon est adéquat, il est pertinent de comparer les répondants au sondage avec ceux qui n'ont pas répondu lorsque cela est possible.

Tableau 12 – Comparaison des répondants et des non-répondants

	<b>Total du sondage</b>	<b>Répondants</b>	<b>Non-répondants</b>
<b>Âge moyen</b>	32,09	32,1	
<b>Ancienneté moyenne</b>	36 semaines	35,6 semaines (20 inconnus)	
<b>Nombre moyen de semaines sous la supervision du répondant</b>	inconnu	26,1 semaines (11 inconnus)	
<b>Genre</b>			
Hommes	89 (63, 1%)	72 (60 %)	17 (80,91%)
Femmes	52 ( 36,9 %)	48 (40 %)	4 (19, 1%)
<b>Statut</b>			
Permanent	27 (19,1 %)	24 (20%)	3 (14,3 %)
Temporaire	114 (80,9 %)	96 (80%)	18 (85,7 %)
Inconnu		2	
<b>Catégories d'emploi</b>			
Cadres	19 (13, 5 %)	14 (11,6 %)	5 (23,8 %)
Cols bleus	34 (24,1 %)	23 (19,2 %)	11 (52,4 %)
Cols blancs	62 (44 %)	60 (50 %)	2 (9,5 %)
Pompiers et policiers	26 (18,4 %)	23 (19,2 %)	3 (14, 3 %)
Inconnu		2	

Les résultats du tableau 12 montrent qu'il y a plus d'employés cols bleus que des autres catégories d'emploi pour lesquels nous n'avons pas obtenu de réponses au questionnaire d'évaluation du rendement, ce qui se répercute vraisemblablement sur la plus grande proportion d'hommes dans la catégorie des non-répondants. Cela n'est guère surprenant compte tenu de la nature des emplois occupés par les travailleurs temporaires de cette catégorie d'emploi qui changent très fréquemment de superviseur, ce qui a rendu leur identification pour la participation au sondage difficile. Par ailleurs, il est vraisemblable qu'un gestionnaire ayant supervisé un travailleur qu'une semaine ou deux n'ait pas été enclin à participer à l'étude, étant donné que son niveau de connaissance du travailleur est vraisemblablement limité. Quant à la forte représentation des cadres dans le groupe des non-répondants, il est plausible que leurs superviseurs n'aient pas eu le temps de répondre au sondage vu leur charge de travail souvent plus élevée que la moyenne des travailleurs.

À la lumière de tous les résultats et statistiques de cette section, nous pouvons conclure que notre échantillon reflète adéquatement la population des nouveaux travailleurs de cette organisation municipale.

## 6.2 Analyse descriptive

Nous avons traité à la section précédente des données sociodémographiques de notre échantillon. Nous présentons ici les statistiques descriptives au sujet des trois prédicteurs et des cinq critères. Nous traiterons aussi des qualités psychométriques des instruments utilisés lors de l'enquête auprès des gestionnaires. Les statistiques descriptives sont résumées au tableau 13. Il est nécessaire de procéder à ces analyses statistiques pour vérifier s'il est correct d'utiliser ces variables ultérieurement dans des tests statistiques pour vérifier nos hypothèses de recherche. Nous allons présenter chacun des prédicteurs et des critères successivement.

Tableau 13 – Statistiques descriptives

Variable	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement ( <i>kurtosis</i> )	Alpha (nombre d'items)
RENSEIGNEMENT SOCIODÉMOGRAPHIQUES								
Âge	120	17	60	32,11	9,85	0,83	-0,25	s/o
Ancienneté (en semaines)	102	6,86	65	35,57	15,21	-0,169	-0,864	s/o
Nombre moyen de semaines sous la supervision du répondant	111	0	62	26,07	15,51	0,465	-0,673	s/o
PRÉDICTEURS – VARIABLES INDÉPENDANTES								
Test de personnalité (TACT)	121	10	24	16,70	2,91	0,109	-0,446	0,74 <sup>1</sup>
Test d'habiletés cognitives (TH-CAT)	108	10	25	17,60	3,48	-0,018	-0,492	0,80 <sup>1</sup>
Test d'appariement (TVO)	109	13	97	62,96	26,81	-0,369	-1,22	entre 0,60 et 0,85 <sup>1</sup>
CRITÈRES – VARIABLES DÉPENDANTES								
Rendement global	122	1	4	3,16	0,74	-0,766	0,684	s/o
Rendement axé sur les tâches (score calculé)	121	2,5	7	5,94	1,13	-1,097	0,302	0,913 (6)
Rendement de citoyenneté (score calculé)	121	2,82	7	5,79	0,87	-0,984	0,592	0,922 (18)
Engagement organisationnel (score calculé)	121	1,75	7	5,11	1,08	-0,349	-0,116	0,683 (4)
Roulement (var. catégorique)	122	0	1	0,49	0,22	4,222	16,086	s/o

<sup>1</sup> Coefficient tiré du manuel technique du test

En ce qui a trait aux variables mesurant les prédicteurs ou variables indépendantes, conformément à la méthodologie établie, elles ont été calculées à partir des scores aux divers tests contenus dans la base de données.

La première variable indépendante, la mesure de la personnalité, est basée sur les résultats du TACT. Comme nous l'avons expliqué précédemment, c'est une variable composite de personnalité qui a été utilisée par la municipalité pour prendre ses décisions de présélection. Celle-ci a été obtenue en faisant la somme des scores normalisés obtenus pour cinq traits de personnalité choisis. Le score moyen est de 16,70 sur 25 avec un écart-type de 2,91. L'écart-type de cette variable composite pour la population a été chiffré à 5,63. La distribution des scores est normale comme en témoignent l'indice d'asymétrie (0,109) et l'indice d'aplatissement (-0,446). Ce résultat n'est guère surprenant puisque le score de personnalité est calculé en faisant la somme de scores normés et que, par conséquent, la distribution est normale.

C'est le score brut au test d'habileté cognitive, le TH-CAT, obtenu en additionnant le score obtenu pour chacune des cinq parties du test, qui est utilisé en guise de deuxième variable indépendante. Le score moyen est de 17,60 sur 25 et l'écart-type est de 3,48 (largement en dessous de l'écart-type pour la population qui se chiffre à 6,64 selon le manuel technique). La distribution des résultats du test suit une courbe normale comme en témoignent les indices d'asymétrie et d'aplatissement (respectivement -0,018 et -0,492).

La troisième variable indépendante, la mesure de l'appariement personne-organisation, a été obtenue à partir du score normalisé obtenu au *Test de valeurs organisationnelles*. Le score moyen est de 62,96 sur 100 et l'écart-type est de 26,81. (L'écart-type pour la population a été établi à 29,24.) La moyenne se rapproche de la médiane de 64, ce qui se reflète par un indice d'asymétrie (-0,369) compris entre -1 et 1. Quant à la mesure d'aplatissement, elle est dans les limites de la normalité avec un coefficient de -1,223, ce qui signifie qu'il y a un grand nombre de valeurs positives. Ceci s'explique par le fait que l'échantillon ne comporte que des travailleurs ayant été embauchés par l'organisation en

fonction entre autres de leur niveau d'appariement qui devait dépasser une norme minimale.

Les mesures des critères, les variables dépendantes, sont tirées du sondage effectué auprès des superviseurs.

Tout d'abord, le rendement global a été mesuré par une seule question. La moyenne est de 3,16 sur 4 avec un écart-type de 0,743. La distribution des scores est normale comme en témoignent les indices d'asymétrie et d'aplatissement (-0,766 et 0,684 respectivement) tous les deux compris entre -1 et 1. Afin de procéder à une régression logistique binomiale, nous avons recodé cette variable en deux catégories : rendement très supérieur ou dans le quart supérieur (réponse de 4) et autre (réponse de 1, 2 et 3). Quarante et un travailleurs font partie du premier groupe, ce qui représente 33,6 % de l'échantillon. L'écart-type est de 0,474. Les indices d'asymétrie et d'aplatissement de cette variable recodée sont de 0,703 et -1,531 respectivement, ce qui implique que la distribution est normale.

Le rendement axé sur les tâches a été mesuré par le biais d'une version francophone de l'échelle de Williams et Anderson (1991). Les six items retenus au moment du prétest présentent une consistance interne chiffrée à 0,913, un coefficient identique à celui de l'étude originale. La variable rendement axé sur les tâches résulte alors du calcul de la moyenne des six items de l'échelle (après que les réponses aux questions 6 et 7 aient été recodées pour tenir compte du sens négatif de leur libellé). Avant de calculer les statistiques descriptives, nous avons vérifié la présence de valeurs extrêmes en convertissant les résultats en score normalisé. Un répondant présentait un score supérieur à la norme de 3,29 citée par Tabachnick et Fidell (2007) : nous l'avons éliminé pour ne pas que ce cas exceptionnel vienne contaminer les analyses subséquentes. La moyenne est de 5,94 sur 7 avec un écart-type de 1,13. Les statistiques d'asymétrie (-1,097) et d'aplatissement (0,302) démontrent que la distribution est à la marge d'être normale, étant donné qu'il y a plusieurs valeurs élevées qui ont été utilisées pour noter les travailleurs. Néanmoins, ce phénomène est courant dans la pratique. En effet, dans la mesure où les organisations font tout en leur

196

possible pour choisir les meilleurs candidats puis les former et les encadrer lorsqu'ils arrivent dans l'organisation, il est normal que les scores obtenus au moment de l'évaluation soient supérieurs à une distribution normale (Pulakos (2007); Gosselin et Murphy (1994)). Les travailleurs qui auraient été dans la portion gauche de la courbe normale n'ont vraisemblablement pas été choisis à la suite du processus de sélection ou ne sont pas demeurés en poste. Par conséquent, ce score dont l'asymétrie et l'aplatissement sont situés entre les limites de -2 et 2 est acceptable (George et Mallery (2009)).

La variable rendement de citoyenneté a été obtenue en calculant la moyenne des réponses aux questions portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'une des formes de rendement de citoyenneté. Pour obtenir la variable rendement de citoyenneté, nous avons dans un premier temps recodé les réponses des énoncés formulés à la forme négative en inversant les réponses obtenues à ces questions (9, 11, 14, 23 et 26). Le questionnaire compte 24 items permettant de mesurer la citoyenneté organisationnelle. Comme seulement un cinquième des répondants a donné une réponse entre 1 et 7 à toutes les questions (l'option «ne s'applique pas » ajoutée à la suite du prétest ayant été utilisée à plusieurs reprises par les répondants), nous avons analysé la répartition des données manquantes. Nous avons alors choisi d'éliminer certains items du questionnaire comportant plus de 15% de données manquantes (les questions 9, 11, 16, 18, 20 et 30) puisqu'elles ne sont pas critiques pour l'analyse (Tabachnick et Fidell (2007)). Après ce changement, près de 80% avaient un niveau acceptable de données manquantes : « *If only few data points, say 5% or less, are missing in a random pattern for a large data set, the problems are less serious* » (Tabachnick et Fidell (2007) p.63). Pour les données manquantes subséquentes, nous avons testé deux stratégies. Tout d'abord, nous avons remplacé les réponses « ne s'applique pas » par la moyenne des réponses aux autres items de cette échelle pour le répondant puisque, conceptuellement, il est vraisemblable que les réponses d'un répondant soient plus cohérentes entre elles que par rapport à la moyenne de tous les répondants. Nous avons aussi testé une technique de substitution plus conservatrice, celle où les données manquantes sont remplacées par la moyenne de tous les répondants pour cet item (Tabachnick et Fidell (2007)). Dans les deux cas, l'alpha de l'échelle était excellent (0,964

et 0,923 respectivement, le premier étant gonflé artificiellement par la procédure de transformation). Ces scores sont plus élevés que celui de l'étude de Roux et Dussault (2007) dont nous nous sommes inspirée et dépassent aussi celui obtenu par Podsakoff et coll. (1990) dans leur étude (0,81) (Organ et coll. (2006)). Nous avons vérifié l'impact de ces deux méthodes de transformation pour nos analyses statistiques subséquentes et les différences ne sont pas significatives, dans la mesure où elles n'influencent pas nos conclusions. Dans ces conditions, nous avons retenu la substitution basée sur la moyenne du répondant qui nous semblait la plus appropriée conceptuellement.

Après cet exercice de remplacement des données manquantes, nous avons vérifié la présence de valeurs extrêmes en normalisant les résultats au test. Encore une fois, un cas a été identifié (son score normalisé était de -3,589) et nous l'avons éliminé pour ne pas influencer les analyses subséquentes. L'alpha final de l'échelle s'élève ainsi à 0,922. Le score moyen des 18 items retenus est de 5,79 sur 7 avec un écart-type de 0,87. La distribution des réponses est normale comme en témoignent les statistiques d'asymétrie (-0,984) et d'aplatissement (0,592) comprises entre -1 et 1.

La mesure de l'engagement organisationnel a été obtenue en calculant la moyenne des réponses aux quatre questions posées à ce sujet. Ces questions présentent un score de consistance interne de 0,683, ce qui est inférieur au score obtenu dans notre prétest (0,736). Il se situe légèrement en dessous de la limite généralement fixée à 0,70 pour utiliser un instrument. Nous avons tout de même retenu ces données pour trois raisons. Dans un premier temps, le faible nombre d'items (4) plafonne le coefficient, l'augmentation du nombre d'items l'accroissant (George et Mallery (2009)). Deuxièmement, le construit de l'engagement organisationnel est un construit très large qu'il n'est pas facile de saisir, même avec un plus grand nombre d'énoncés. Finalement, il est possible que les résultats soient moins probants puisque ce sont les superviseurs qui ont répondu aux questions portant sur l'engagement perçu des travailleurs alors que l'échelle de Meyer et Allen est généralement utilisée par les travailleurs pour rapporter leur propre niveau d'engagement. La variable engagement organisationnel a été calculée après avoir recodé les réponses aux

questions 36 et 38 dont l'énoncé dénotait un manque d'engagement. Encore une fois, nous avons vérifié la présence de valeurs extrêmes et enlevé celle dont le score normalisé dépassait 3,29. Le score moyen est de 5,11 et l'écart-type est de 1,08. Encore une fois, les réponses sont distribuées normalement, les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement, -0,349 et -0,116 respectivement, se situant entre les limites -1 et 1.

La mesure du roulement a été obtenue grâce à une question posée au superviseur dans le sondage; celle-ci s'est avérée plus utile que les données tirées du système informatisé de la municipalité. Dans 95% des cas (116 sur 122), les répondants ont répondu que la personne évaluée était toujours à l'emploi de l'organisation, ce qui implique que la variance pour cette question est très faible (0,047) et que la distribution n'est pas normale. Plusieurs explications peuvent être proposées pour expliquer ce faible taux de roulement au sein de l'échantillon. D'abord, le nombre de semaines écoulées entre l'embauche et l'administration du questionnaire n'est pas très élevé. Même si, règle générale, le roulement survient dans les deux premières années d'emploi (Phillips et Gully (2012); Bourhis (2013)), cela laisse très peu de temps aux nouvelles recrues d'entrer en poste, de s'habituer puis de décider de quitter. Autre explication : beaucoup d'employés ont été recrutés pour des emplois temporaires et certains d'entre eux changent aussi régulièrement de fonctions, ce qui ne laisse pas le temps d'être insatisfait de son travail. De plus, l'organisation municipale est réputée offrir de bonnes conditions salariales et de travail, ce qui pourrait avoir incité certains travailleurs à conserver leur emploi dans un marché de l'emploi au ralenti dans la région au cours des dernières années. Une autre piste d'explication est le fait que l'organisation étudiée a justement tenu compte de l'appariement dans sa prise de décision, ce qui aurait pu avoir pour effet de diminuer le roulement. Il sera possible de vérifier cette relation entre l'appariement et le roulement au cours des prochains mois, voire des prochaines années.

### 6.3 Relation entre l'appariement personne-organisation et les critères (analyse bi-variée)

Nous avons par la suite procédé à l'analyse bivariée qui permet de mesurer les relations entre l'appariement personne-organisation et les critères de performance, respectivement la variable indépendante et les variables dépendantes de notre étude. C'est cette analyse qui nous permet de vérifier nos cinq premières hypothèses. Avant de calculer les coefficients de corrélation dont les scores non-corrigés sont résumés au tableau 14, nous avons créé des nuages de points pour visualiser le lien entre les variables et vérifier si nous étions en présence d'une relation linéaire (même si leur interprétation est difficile, Tabachnick et Fidell (2007) la comparant à la lecture de feuilles de thé!). Pour les variables dépendantes continues (rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement organisationnel), nous avons calculé les coefficients de Pearson alors que pour les variables catégoriques (rendement global et roulement), nous avons calculé le coefficient de corrélation de Spearman. Nous avons aussi établi les intervalles de confiance à 95 % à l'intérieur desquels la corrélation réelle se situera 19 fois sur 20.

Tableau 14 – Corrélations non-corrigées entre les prédicteurs et les critères

	Rendement global	Rendement axé sur les tâches	Rendement de citoyenneté	Engagement organisationnel	Roulement	Appariement P-O	Personnalité	Habiletés cognitives
Rendement global	1	0,609**	0,477**	0,393**	0,039	0,164	-0,015	0,106
Rendement axé sur les tâches	0,609**	1	0,578**	0,493**	-0,014	0,209*	0,097	0,214*
Rendement de citoyenneté	0,477**	0,578**	1	0,699**	0,045	0,322**	0,010	0,134
Engagement organisationnel	0,393**	0,493**	0,699**	1	0,008	0,284**	0,038	0,144
Roulement	0,039	-0,014	0,045	0,008	1	-0,141	0,028	-0,100
Appariement P-O	0,164	0,209*	0,322**	0,284**	-0,141	1	0,264**	0,099
Personnalité	-0,015	0,097	0,010	0,038	0,028	0,264**	1	0,096
Habiletés cognitives	0,106	0,214*	0,134	0,144	-0,100	0,099	0,096	1

\* significatif au seuil de 0,05

\*\* significatif au seuil de 0,01

Compte tenu d'éventuelles erreurs associées à la restriction de la variance pour les prédicteurs et les critères et à l'atténuation de la fidélité pour les prédicteurs et les critères, nous avons ensuite effectué une correction statistique de ces coefficients de corrélation. En effet, lorsqu'une étude se fait en contexte de sélection du personnel, seuls les travailleurs embauchés font partie de l'échantillon. Par conséquent, il y a automatiquement une diminution de la variance des scores aux tests de sélection (prédicteurs) puisque les candidats moins performants n'ont pas été retenus et ne font pas partie de l'échantillon. La restriction de la variance du critère s'explique par le fait qu'au moment où l'évaluation du rendement est effectuée, certains employés plus ou moins performants auront quitté leur emploi, ce qui limite alors l'amplitude des scores obtenus. En ce qui a trait à l'atténuation de la fidélité pour les critères, il faut appliquer une correction pour tenir compte des erreurs aléatoires de sources variées qui influencent les scores octroyés par les répondants au questionnaire d'évaluation. En effet, ces erreurs aléatoires diminuent la fidélité de la mesure et dès lors, plafonne le niveau de validité critériée obtenue. Il serait approprié de corriger aussi l'atténuation de la fidélité du prédicteur pour les mêmes raisons mais les données pour le faire ne sont pas toujours disponibles. En effectuant des corrections statistiques, nous avons suivi la recommandation de la Society for Industrial and Organizational Psychology (2003) qui recommande que « *when range restriction causes underestimation of the validity coefficient, a suitable [...] adjustment should be made when the necessary information is available* » (p. 19).

Nous avons appliqué la formule de correction proposée par Raju et Brand (2003) qui permet de corriger à la fois la restriction de la variance du prédicteur et l'atténuation de la fidélité du prédicteur et du critère.<sup>27</sup> Pour ce faire, la formule tient compte de l'écart-type des prédicteurs (tant celui de l'échantillon que celui pour la population; le premier est disponible dans notre analyse descriptive et le second est tiré des manuels techniques des

---

<sup>27</sup> Nous avons aussi testé la méthode proposée par Drasgow, Whetzel et Oppler (2007) qui corrige pour la restriction de la variance du prédicteur dans un premier temps puis pour l'atténuation de la fidélité du critère. Comme les résultats sont similaires, nous avons retenu la méthode de Raju et Brand (2003) qui fait trois corrections. Par ailleurs, il aurait été intéressant d'appliquer le modèle de correction de Hunter, Schmidt et Le (2006) qui corrige la restriction de la variance indirecte (qui survient quand plusieurs outils de sélection sont utilisés comme dans notre échantillon) mais les données à notre disposition ne nous permettent pas de le faire.

tests). Comme nous ne connaissons pas l'écart-type de la mesure des critères pour la population, nous ne pouvons corriger la restriction de la variance des critères. La correction tient aussi compte du niveau de fidélité des prédicteur et des critères. Comme nous ne connaissons pas le coefficient de fidélité du prédicteur dans l'échantillon, nous utilisons le coefficient publié dans les manuels techniques des tests, suivant la recommandation des auteurs. Ce n'est certes pas le choix le plus conservateur mais celui se rapprochant le plus de la réalité. Quant au coefficient de fidélité du critère, aussi inconnu, il est estimé. La documentation scientifique portant sur les études de validation font état que la plupart des auteurs utilisent le coefficient de fidélité interjuge à titre de coefficient de fidélité du prédicteur lorsque l'évaluation du critère est le fruit de l'évaluation par un superviseur (Sturman, Cheramie et Cashen (2005); Viswesvaran, Ones et Schmidt (1996); Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth (1998); Pulakos (2007)). Or, diverses méta-analyses permettent de croire que la fidélité interjuge ne dépasse pas 0,60; c'est donc ce coefficient que nous utiliserons (King, Hunter et Schmidt (1980), cités dans Pulakos (2007); Rothstein (1990), citée dans Pulakos (2007)). (Viswesvaran et coll. (1996) ont obtenu un coefficient de fidélité inter-juge de 0,52 dans leur méta-analyse mais nous avons choisi le coefficient offrant les résultats les plus conservateurs.) Les coefficients de corrélation corrigés sont présentés au tableau 15 mais aucun test de signification statistique n'a été effectué, conformément aux recommandations de la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP (2003)).

Tableau 15 – Corrélations corrigées entre les prédicteurs et les critères

	Rendement global	Rendement axé sur les tâches	Rendement de citoyenneté	Engagement organisationnel	Roulement
Appariement P-O	0,240	0,305	0,464	0,4111	-0,206
Personnalité	-0,044	0,274	0,029	0,11	0,081
Habiletés cognitives	0,283	0,527	0,352	0,376	-0,268

### 6.3.1 Rendement global

La première relation à étudier est celle entre le rendement global et l'appariement personne-organisation. La corrélation entre les deux variables (Rho de Spearman) se chiffre à 0,164;

elle est positive mais faible et non significative selon la pratique usuelle de fixer le seuil de signification à 5 %. D'ailleurs, l'intervalle de confiance à 95 % (-0,014 et 0,352) contient le 0, ce qui confirme notre résultat. Le coefficient de corrélation corrigé s'élève à 0,24.

Nous avons vérifié cette relation par le biais d'une analyse de variance (ANOVA) avec la variable recodée Rendement très supérieur et le score au test d'appariement. L'analyse de variance permet de comparer les données de variables qualitative et quantitative pour déterminer si la différence de moyenne est l'effet du hasard ou le fruit d'une différence réelle entre les groupes. Les résultats obtenues ( $F=1,030$ ;  $p=0,446$ ) indiquent que les différences de score au test d'appariement selon le niveau de rendement sont imputables au hasard, ce qui confirme l'absence de lien significatif entre les deux variables pour notre échantillon.

Nous avons aussi procédé à une analyse basée sur un tableau croisé. Un tableau croisé permet d'effectuer un test de Chi-carré pour vérifier si les fréquences observées au sein de divers sous-groupes sont différentes des fréquences théoriques, et dès lors, de conclure à l'indépendance des variables. Pour y arriver et respecter la condition d'avoir le nombre minimal d'observations dans chaque case, nous avons recodé la variable indépendante en trois catégories de taille similaire (appariement faible avec les scores inférieurs à 45, appariement moyen avec les scores compris entre 45 et 84 et appariement élevé avec les scores supérieurs à 84). Quant à la variable Rendement global, nous l'avons recodée en trois catégories : rendement faible (scores 1 et 2), rendement moyen (3) et rendement élevé (4). Les résultats du test de Chi-carré ( $\chi^2 = 4,851$ ; d.l. = 4;  $p = 0,303$ ) ne nous permettent pas de rejeter l'hypothèse d'indépendance entre les deux variables donc l'absence de lien significatif entre les deux variables pour notre échantillon est confirmée. La différence observée serait donc l'effet du hasard.

Ainsi, nous ne pouvons pas conclure que l'hypothèse H1a à l'effet que l'appariement personne-organisation soit relié positivement au rendement global est appuyée pour

l'échantillon à l'étude puisque les résultats de tous les tests statistiques que nous avons effectués confirment l'absence de relation entre les deux.

### 6.3.2 Rendement axé sur les tâches

La seconde hypothèse porte sur la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement axé sur les tâches. La corrélation linéaire non-corrigée entre les deux variables est de 0,209. C'est une relation positive et significative au seuil de 0,05. L'intervalle de confiance à 95 % pour ce coefficient de validité est de 0,028 à 0,390. C'est donc dire que l'accroissement du score d'appariement s'accompagne d'une légère augmentation du niveau de rendement axé sur les tâches (et vice versa). Ce coefficient ne permet cependant pas de statuer sur une quelconque relation de causalité. Le coefficient de validité corrigé se chiffre à 0,305, un coefficient de validité théorique considéré moyen (Bourhis (2007)).

Pour vérifier ce résultat et parce que la linéarité de la relation n'était pas évidente à l'étude du nuage de points, nous avons réalisé un test ANOVA après avoir recodé la variable rendement axé sur les tâches en trois groupes de taille égale (groupe 1 : scores entre 0 et 5,5; groupe 2 : scores entre 5,51 et 6,67; groupe 3 : scores supérieurs à 6,67). Les résultats obtenus sont qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des tests d'appariement pour les trois groupes de travailleurs, même si leur niveau de rendement varie ( $F=1,411$ ;  $p=0,110$ ). Placée face à deux résultats contradictoires, nous avons alors procédé à l'analyse d'un tableau de contingence. Pour y arriver, nous avons utilisé la même variable recodée pour le rendement axé sur les tâches et avons recodé les scores au test d'appariement pour créer, encore une fois, trois groupes de taille égale (groupe 1 : scores d'appariement inférieurs à 46; groupe 2 : scores entre 46 et 82; groupe 3 : scores supérieurs à 83). Comme le Khi-carré n'était pas significatif au seuil de 0,05, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance entre les deux variables ( $\chi^2=6,435$ ;  $p=0,169$ ).

Nous avons poussé notre analyse encore plus loin en vérifiant si les « résultats milieu » (*in-liers*) ne pouvaient pas brouiller les résultats statistiques. Nous avons donc exclu la valeur médiane pour la variable rendement axé sur les tâches (le score 6,33), ce qui a réduit l'échantillon à 95 employés. Nous avons ensuite comparé la moyenne des scores du test d'appariement de deux groupes de travailleurs, les plus performants (ceux dont le score moyen dépassait 6,33) et les moins performants (ceux dont le score moyen était inférieur à 6,33) à l'aide d'un test t de Student pour deux échantillons indépendants. Les résultats du test (test de Levine pour l'égalité de la variance :  $F=3,245$ ;  $p=0,075$ ; t pour variance égale =  $-1,894$ ; d.l.=93) font état que la différence entre les deux groupes de 10,196 (écart-type de 5,382) est significative au seuil de 0,061. Ce seuil est légèrement plus élevé que celui utilisé généralement en sciences sociales (0,05) mais compte tenu de la petite taille de l'échantillon, nous croyons que nous pouvons l'interpréter de telle manière qu'une tendance semble poindre à l'effet que les employés moins performants ont un score d'appariement moins élevé et que les travailleurs plus performants ont un score d'appariement plus élevé.

En dépit de tous ces résultats contradictoires, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H1b à l'effet que l'appariement personne-organisation est relié positivement au rendement axé sur les tâches est confirmée.

### 6.3.3 Rendement de citoyenneté

La troisième hypothèse est celle au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement de citoyenneté. Le nuage de points indique la présence d'une relation linéaire. La corrélation entre l'appariement personne-organisation et le rendement de citoyenneté s'élève à 0,322. Elle est positive et significative au seuil de 0,01. Quant à l'intervalle de confiance à 95 %, sa limite inférieure est 0,152 et sa limite supérieure est 0,492. Lorsque nous effectuons les corrections pour tenir compte des erreurs de mesure, nous obtenons un coefficient corrigé de 0,464 ce qui est plutôt élevé dans un contexte de sélection du personnel (Bourhis (2007)). Notre troisième hypothèse H1c est donc confirmée : il y a clairement un lien positif entre l'appariement personne-organisation et le

rendement de citoyenneté, mesuré à l'aide des comportements de citoyenneté organisationnelle.

#### 6.3.4 Engagement organisationnel

La relation entre l'appariement personne-organisation et l'engagement organisationnel fait l'objet de la quatrième hypothèse. Le nuage de points laisse deviner une relation linéaire entre les deux variables et la corrélation se chiffre à 0,284. Elle est positive et significative au seuil de 0,01. L'intervalle de confiance à 95 % va de 0,110 à 0,458. Le coefficient corrigé pour tenir compte de la restriction de la variance du prédicteur et de l'atténuation du critère est de 0,411, un niveau de validité théorique moyen. Compte tenu de ces résultats, nous concluons que l'hypothèse H1d est confirmée : l'appariement personne-organisation est relié positivement à l'engagement organisationnel.

#### 6.3.5 Roulement

La cinquième hypothèse concerne la relation entre l'appariement personne-organisation et le roulement. Puisque le roulement est une variable catégorique, nous avons calculé le coefficient de corrélation de Spearman (plutôt que celui de Pearson). La corrélation entre l'appariement personne-organisation et le roulement s'élève à -0,141, dans le sens escompté, c'est-à-dire que le roulement diminue lorsque l'appariement augmente. Le coefficient de corrélation corrigé est de -0,206. Compte tenu de sa très faible variance, il n'est pas surprenant que la relation ne soit pas significative au seuil de 0,05. Néanmoins, l'intervalle de confiance à 95 % ne contient pas le 0, ses limites inférieure et supérieure étant toutes deux négatives (-0,326 et -0,044 respectivement).

Encore une fois, nous avons vérifié cette relation en réalisant un test ANOVA dont les résultats ( $F=1,001$ ;  $p=0,484$ ) ne permettent pas de conclure à une différence significative entre les scores moyens d'appariement pour le groupe des employés toujours à l'emploi et

celui des employés ayant quitté l'organisation. Nous devons alors conclure que l'hypothèse H1e n'est pas confirmée pour notre échantillon.

Nous avons aussi calculé les corrélations entre les divers prédicteurs et entre les critères, même si celles-ci ne faisaient pas l'objet d'hypothèses de recherche. Le test d'habiletés cognitives est clairement distinct du test de personnalité et du test d'appariement, et mesure des construits distincts comme l'indiquent les faibles coefficients de corrélation, tous sous la barre des 0,2. Le test de personnalité et le test d'appariement sont faiblement corrélés (0,258) quoique cette corrélation est significative au seuil de 0,01 et que l'intervalle de confiance à 95 % ne contienne pas le 0. Quant aux relations entre les critères, les trois types de rendement (global, axé sur les tâches et de citoyenneté) sont significativement et fortement corrélés (entre 0,477 et 0,609 avant correction statistique). Compte tenu du cadre conceptuel, il est normal que le rendement global soit relié positivement et fortement au rendement axé sur les tâches et au rendement de citoyenneté puisque les seconds composent le premier (Borman et Motowidlo (1993); Motowidlo et Van Scotter (1994)).

#### 6.4 Calcul de la validité incrémentielle

Pour calculer la validité incrémentielle de la mesure de l'appariement personne-organisation, lorsqu'elle s'ajoute à une mesure des habiletés cognitives ou de la personnalité, nous avons fait des régressions hiérarchiques. La régression est une forme d'analyse statistique qui permet de vérifier dans quelle mesure les variables indépendantes (les divers tests de sélection pour notre étude) contribuent à expliquer ou prédire la variable dépendante (ici les critères). En procédant à une régression hiérarchique, nous entrons les prédicteurs un à la fois dans le modèle ce qui permet de voir la contribution unique de chaque test à l'explication du critère.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Pour déterminer précisément la proportion de la variance dont chaque prédicteur est responsable, Tonidandel et LeBreton (2011) conseillent de recourir à l'analyse de la pondération relative (*relative importance analysis*) en complément de la régression (spécialement quand les prédicteurs sont corrélés entre eux). Néanmoins, vu que notre thèse vise à déterminer si l'usage de deux ou trois tests dans un même

Pour les critères continus (rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement), nous avons opté pour la régression linéaire avec la méthode des moindres carrés et la procédure entrée du logiciel SPSS où les variables sont entrées dans le modèle selon l'ordre de présentation. Ce faisant, nous avons vérifié que les conditions d'utilisation de la régression linéaire étaient respectées, à savoir le caractère métrique de la variable dépendante, la linéarité de la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes, la normalité de la distribution de la variable dépendante ainsi que de celle des erreurs, l'homoscédasticité, l'indépendance des résidus et l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes (Lomax et Hahs-Vaughn (2012); Montgomery, Peck et Vining (2012); Baillargeon (2004); Kleinbaum, Kupper, Nizam et Muller (2008), Tabachnick et Fidell (2007)).

Pour y arriver, nous avons utilisé plusieurs graphiques, mesures et tests statistiques. Pour assurer la linéarité de la relation, nous avons analysé les nuages de points. La normalité de la distribution de la variable dépendante avait été vérifiée préalablement avec les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement. Nous avons étudié l'hypothèse de normalité des résidus grâce à deux graphiques générés par SPSS : un histogramme présentant la distribution des résidus standardisés, laquelle devait être le plus près possible de la courbe normale et présenter le moins d'observations possibles au-delà de -2 et 2 ainsi qu'un diagramme gaussien des résidus permettant de voir la distribution des erreurs – si la distribution est normale, les résidus sont représentés par une diagonale parfaite. Pour contrôler l'homoscédasticité ou la constance de la variance, nous avons dressé un nuage de points présentant les résidus pour chaque observation selon la variable dépendante, lequel devait avoir la forme d'une droite. L'indépendance des résidus a été vérifiée en calculant le coefficient Durbin-Watson qui doit se situer entre 1 et 3 pour que l'indépendance soit jugée acceptable (Lomax et Hahs-Vaughn (2012)). Finalement, l'absence de colinéarité entre les variables indépendantes a été détectée à l'aide de deux tests : le VIF et l'indice de

---

processus de sélection est pertinent et non à comprendre quel test prédit le plus ou le mieux le critère, nous n'avons pas utilisé cette technique.

tolérance. Pour le premier (VIF), plus son coefficient est grand, plus on peut soupçonner un problème de colinéarité; lorsque le VIF dépasse 4, il y a bel et bien un problème. Quant à l'indice de tolérance qui varie entre 0 et 1, les problèmes surgissent lorsqu'il tend vers 0. Quant aux valeurs extrêmes qui se détachent des autres et viennent affecter la distribution, nous en avons éliminé quatre suite à l'analyse univariée pendant la préparation des données et avons demandé à SPSS d'identifier celles dont la valeur résiduelle normalisée étaient plus grande que 3 (Tabachnick et Fidell (2007)).

Les erreurs liées à la restriction de la variance ainsi qu'à l'atténuation de la fidélité sont encore présentes à cette étape-ci de l'analyse statistique. Par conséquent, nous allons à nouveau corriger les coefficients de validité obtenus à l'aide de la formule de Raju et Brand (2003). Nous ne pouvons cependant pas corriger pour la restriction de la variance des prédicteurs car il y en a plus d'un; nous nous contenterons de corriger pour l'atténuation du critère en prenant pour acquis que la fidélité du critère est de l'ordre de 0,60, le seuil maximal établi dans la documentation scientifique (King, Hunter et Schmidt (1980), cités dans Pulakos (2007); Rothstein (1990), citée dans Pulakos (2007)). Les coefficients de validité corrigés sont présentés dans les tableaux résumant les résultats des régressions linéaires.

Pour les critères catégoriques (rendement global et roulement), comme la régression linéaire n'est pas appropriée, nous avons choisi la régression logistique binomiale avec la procédure Entrer pour déterminer les chances d'un employé d'avoir un rendement global supérieur ou de quitter son emploi selon les résultats aux divers tests de sélection.

#### 6.4.1 Test d'habiletés cognitives et mesure de l'appariement

La première hypothèse de ce groupe vise à vérifier la validité incrémentielle d'une mesure d'appariement lorsqu'elle s'ajoute à un test d'habiletés cognitives. Nous avons effectué la vérification pour chacun des cinq critères. Mentionnons dès maintenant que, pour notre

échantillon, le test d'habiletés cognitives TH-CAT offre une validité critériée significative seulement pour prédire le rendement axé sur les tâches (0,214 au seuil de 0,05 ou 0,527 après corrections statistiques).

### Rendement global

Puisque le rendement global est une variable catégorique, nous avons effectué une régression logistique. Pour ce faire, nous avons recodé la variable catégorique Rendement global en deux groupes, selon que le rendement soit très satisfaisant (évaluation du superviseur dans le quart supérieur) ou dans les trois quarts inférieurs. Les 108 travailleurs de l'échantillon pour lesquels nous avons toutes les données sont répartis tel que 34 d'entre eux (31,5 %) ont vu leur rendement global qualifié de très supérieur et 74 ont été évalués autrement, c.-à-d. qu'ils se sont vus attribuer les cotes 1, 2 ou 3 par leur superviseur. En étudiant les résultats produits par SPSS (voir tableau 16), nous constatons que le test d'habiletés cognitives et la constante expliquent 1,6 % de la variance (coefficient  $r^2$  de Nagerkerke) mais qu'aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 %. La constante a cependant une signification modérée avec 0,076. Quant on ajoute la mesure de l'appariement à la deuxième étape, le pourcentage d'explication passe à 3,4 %, ce qui représente un accroissement de 1,8 point. Néanmoins, il y a encore aucune variable qui ait un coefficient significatif bien que la constante soit significative. C'est donc dire qu'aucun des tests ne contribue de manière significative à prédire le rendement global supérieur et, dès lors, que l'hypothèse n'est pas appuyée pour ce critère.

Tableau 16 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement global

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
1	TH-CAT	0,016	0,067	1,217	1	0,270	1,069
	Constante		-1,968	3,157	1	0,076	0,140
2	TH-CAT	0,034	0,061	0,971	1	0,324	1,062
	TVO		0,009	1,385	1	0,239	1,010
	Constante		-2,465	4,218	1	0,040*	0,085

\* significatif au seuil de 0,05

### Rendement axé sur les tâches

En ce qui a trait au second critère, le rendement axé sur les tâches, nous avons procédé à une régression linéaire dont les résultats apparaissent au tableau 17.

Tableau 17 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement axé sur les tâches

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1 TH-CAT	0,214	0,276	0,027**	0,214	2,240	0,027*	1	1
2 TH-CAT TVO	0,290	0,374	0,011**	0,196 0,196	2,084 2,083	0,040* 0,040*	0,992 0,992	1,008 1,008

\* significatif au seuil de 0,05

\*\* significatif au seuil de 0,01

À la première étape de la régression, on constate que les résultats au test d'habiletés cognitives (TH-CAT) permettent de prédire le rendement et que la validité du TH-CAT est de l'ordre de 0,214 (coefficient corrigé de 0,276). Lorsqu'on ajoute dans le modèle les scores d'appariement obtenus avec le TVO, la validité totale du processus passe à 0,29 (coefficient corrigé de 0,374), ce qui représente une augmentation de l'ordre de 0,074 (différence de 0,098 entre les coefficients corrigés). Notons que les deux régressions sont significatives ainsi que tous les coefficients Bêta. En ce qui a trait aux problèmes de spécification, tous les coefficients VIF et les indices de tolérance se rapprochent de 1, ce qui indique l'absence de problème de colinéarité. En ce qui a trait à l'hétéroscédasticité analysée avec un nuage de points des résidus, il n'y a pas de problème. En matière d'indépendance des résidus, le coefficient Durbin-Watson la mesurant se chiffre à 1,799, ce qui se situe à l'intervalle acceptable (entre 1 et 3) (Lomax et Hahs-Vaughn (2012)). L'analyse du diagramme gaussien permet de détecter des écarts avec la distribution normale. Néanmoins, en l'absence de critères pour les juger (Lomax et Hahs-Vaughn (2012)) et parce que « *small departures from the normality assumption do not affect the model greatly* » (Montgomery et coll. (2012), p.136), nous jugeons que les conditions de normalité de la distribution des erreurs sont respectées. Enfin, aucune variable extrême ne se détache de la distribution. Pour le critère rendement axé sur les tâches, l'hypothèse est alors confirmée : l'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de

sélection affiche une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives.

### Rendement de citoyenneté

Une régression a ensuite été effectuée pour le critère rendement de citoyenneté (voir les résultats au tableau 18). Le test d'habiletés cognitives ne permet pas de prédire le rendement de citoyenneté, comme en témoigne le seuil de signification au-dessous de la barre de 0,05 et le faible coefficient de validité : 0,134 (coefficient corrigé de 0,173). Lorsqu'un test d'habiletés cognitives et un test d'appariement sont utilisés dans le même processus, la validité totale du processus de sélection passe à 0,342 (coefficient corrigé de 0,442) et l'équation devient significative au seuil de 0,01 mais seul l'appariement personne-organisation permet de prédire le rendement de citoyenneté pour notre échantillon comme l'indique le coefficient Bêta standardisé de 0,317 significatif au seuil de 0,01. Cela représente un accroissement de la validité de 0,198 (0,269 après correction).

Tableau 18 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le rendement de citoyenneté

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1 TH-CAT	0,134	0,173	0,17	0,134	1,381	0,170	1	1
2 TH-CAT TVO	0,342	0,442	0,002**	0,101 0,317	1,093 3,422	0,277 0,001***	0,990 0,990	1,010 1,010

\*\* significatif au seuil de 0,01

\*\*\* significatif au seuil de 0,001

En matière de problèmes de spécification, l'analyse des différents coefficients et graphiques permet de croire que les erreurs sont distribuées normalement, que la variance est constante (condition d'homoscédasticité respectée), que les erreurs sont indépendantes (coefficient de Durbin-Watson de 2,036), que les variables indépendantes ne sont pas corrélées (VIF = 1,010 et coefficient de tolérance de 0,990) et qu'il n'y a pas de valeur extrême à éliminer. Ces résultats appuient l'hypothèse pour le critère rendement de citoyenneté, l'ajout d'une mesure de l'appariement dans un processus de sélection qui ne comprenait qu'un test d'habiletés cognitives, améliore le niveau de validité totale du processus.

### Engagement organisationnel

Les résultats de la régression linéaire hiérarchique effectuée avec l'engagement comme variable dépendante sont présentés au tableau 19. Encore une fois, on constate que le test d'habiletés cognitives ne permet pas de prédire significativement le critère malgré une validité chiffrée à 0,144 (coefficient corrigé de 0,186). La régression à l'étape deux est néanmoins significative au seuil de 0,01 puisque l'appariement personne-organisation est relié à l'engagement organisationnel. Le coefficient de validité du processus de sélection entier s'élève à 0,305 (0,394 après correction) ce qui représente un accroissement de la validité de 0,161 (0,208 pour les coefficients corrigés). Aucun problème de spécification n'a été détecté : les écarts avec la courbe normale sont négligeables, les statistiques de colinéarité respectent les normes mentionnées précédemment et le coefficient Durbin-Wason s'élève à 1,941.

Tableau 19 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour l'engagement organisationnel

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1 TH-CAT	0,144	0,186	0,139	0,144	1,492	0,139	1	1
2 TH-CAT TVO	0,305	0,394	0,006**	0,115 0,270	1,223 2,878	0,224 0,005**	0,988 0,988	1,012 1,012

\*\* significatif au seuil de 0,01

Pour le critère engagement organisationnel, l'hypothèse est appuyée, le test d'appariement offrant une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives dans un processus de sélection.

### Roulement

Pour le dernier critère, le roulement, nous avons opté pour une régression logistique. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le nombre d'employés toujours en poste au moment de la passation du questionnaire d'évaluation du rendement est plus grand que le nombre d'employés ayant quitté l'organisation (102 vs 6). Les résultats produits par SPSS (reproduits au tableau 20) indiquent que le test d'habiletés cognitives et la constante

expliquent 2,3 % de la variance du roulement (coefficient  $r^2$  de Nagerkerke) mais aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 %. Quant on ajoute la mesure de l'appariement à la deuxième étape, le pourcentage d'explication passe à 6,6 %, ce qui représente un accroissement de 4,3 points. Néanmoins, il y a encore aucune variable qui ait un coefficient significatif même si la variable appariement est celle qui s'en rapproche le plus. C'est donc dire qu'aucun des tests ne contribue de manière significative à prédire le roulement dans notre échantillon et que l'hypothèse doit être réfutée pour ce critère.

Tableau 20 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT pour le roulement

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
1	TH-CAT	0,023	-0,114	0,837	1	0,360	0,893
	Constante		-0,903	0,188	1	0,664	0,406
2	TH-CAT	0,066	-0,101	0,652	1	0,420	0,904
	TVO		-0,020	1,602	1	0,206	0,980
	Constante		0,014	0,000	1	0,995	1,015

En conclusion de cette section, nous pouvons dire que l'hypothèse H2a qui prévoyait que l'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection afficherait une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives est partiellement appuyée. C'est le cas pour les critères rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement organisationnel. Notons cependant que pour les deux derniers critères mentionnés, on ne peut techniquement pas parler de validité incrémentielle puisque le premier test utilisé, le test d'habiletés cognitives, ne présente pas un coefficient de validité significatif et ne permet pas de prédire efficacement ces critères.

#### 6.4.2 Test de personnalité et mesure de l'appariement personne-organisation

L'hypothèse H2b est à l'effet que l'appariement personne-organisation aura une validité incrémentielle lorsqu'on l'ajoute à un test de personnalité. Encore une fois, nous avons vérifié cette hypothèse pour les cinq critères de notre étude à l'aide de régressions linéaires et logistiques. D'entrée de jeu, indiquons que, pour notre échantillon, le score indiciel de

personnalité (basé sur les scores du TACT) utilisé dans les décisions de présélection par la ville n'est significatif pour aucun des critères.

### Rendement global

Nous avons encore une fois procédé à une régression logistique binomiale avec la variable dépendante catégorique recodée Rendement très supérieur. Trente-cinq (35) travailleurs de l'échantillon (32,1 %) présentent un rendement global très supérieur et 74 font partie de l'autre groupe moins performant. En analysant le rapport produit par SPSS (voir tableau 21), nous constatons qu'aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 % et que le test de personnalité et la constante n'expliquent que 0,4 % de la variance du rendement global (coefficient  $r^2$  de Nagelkerke). Quand on ajoute la mesure de l'appariement au processus de sélection, le pourcentage d'explication passe à 2,2 %, ce qui représente un accroissement de 1,8 point mais demeure tout de même très petit. Il y a encore aucune variable qui n'ait un coefficient significatif. C'est donc dire qu'aucun des tests ne contribue de manière significative à prédire le rendement global supérieur. L'hypothèse pour ce critère n'est donc pas appuyée.

Tableau 21 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement global

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
1	TACT	0,004	0,040	0,286	1	0,593	1,041
	Constante		-1,408	1,213	1	0,271	0,245
2	TACT	0,022	0,016	0,041	1	0,840	1,016
	TVO		0,010	1,360	1	0,244	1,010
	Constante		-1,615	1,565	1	0,211	0,199

### Rendement axé sur les tâches

Nous avons effectué une régression linéaire avec le rendement axé sur les tâches comme variable dépendante; les résultats sont résumés au tableau 22. À la première étape, le modèle comprenant seulement le test de personnalité n'est pas significatif, ce qui signifie que ce test ne peut prédire significativement le rendement axé sur les tâches malgré une validité de 0,087. Lorsqu'on ajoute les résultats du test d'appariement, la régression devient

modérément significative au seuil de 0,10. Dans cette seconde équation, seul le test d'appariement présente un coefficient significatif au seuil de 0,05. Il y a bel et bien accroissement de la validité du processus de sélection (de l'ordre de 0,134 ou 0,173 avec les coefficients théoriques) mais le seuil de signification est plus grand que celui généralement utilisé dans les sciences sociales.

Tableau 22 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement axé sur les tâches

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1   TACT	0,087	0,112	0,372	0,087	0,897	0,372	1	1
2   TACT TVO	0,221	0,285	0,074	0,031 0,211	0,307 2,121	0,759 0,036*	0,928 0,928	1,078 1,078

\* significatif au seuil de 0,05

En matière de problème de spécification, les coefficients VIF et de tolérance indiquent l'absence de colinéarité entre les tests de sélection, la distribution des résultats de tests est normale malgré une légère dissymétrie vers la droite, ce qui se reflète aussi dans la distribution des résidus. Le coefficient de Durbin-Watson étant de 1,851, il confirme l'indépendance des résidus. Enfin, un seul répondant a été identifié comme valeur extrême; néanmoins, puisque la taille du résidu normalisé est si proche de la limite statistique de 3,29 (avec -3,30) et que la mesure provient d'un échantillon composé de travailleurs réels, nous avons choisi de le conserver. Ces résultats confirment alors partiellement l'hypothèse de validité incrémentielle de la mesure de l'appariement pour le rendement axé sur les tâches compte tenu du seuil de signification de 0,10.

### Rendement de citoyenneté

La régression linéaire suivante visait à vérifier la validité incrémentielle du test d'appariement pour prédire le rendement de citoyenneté; les résultats sont présentés au tableau 23. Encore une fois, le test de personnalité seul ne semble pas prédire le rendement étant donné que la première étape de la régression n'est pas significative et présente un coefficient de validité très faible de 0,054 seulement. Lorsqu'on ajoute le test d'appariement dans l'équation, la régression devient significative mais, encore une fois,

seule la mesure de l'appariement contribue à l'explication du critère avec un Bêta significatif au seuil de 0,001. L'accroissement de la validité est de l'ordre de 0,269 (ou 0,347 avec les coefficients théoriques), ce qui porte le coefficient de validité pour le processus total à 0,323 (ou 0,417 après correction).

Tableau 23 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le rendement de citoyenneté

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1 TACT	0,054	0,070	0,584	0,054	0,550	0,584	1	1
2 TACT TVO	0,323	0,417	0,003**	-0,034 0,331	-0,352 3,436	0,725 0,001***	0,930 0,930	1,075 1,075

\*\* significatif au seuil de 0,01

\*\*\* significatif au seuil de 0,001

Encore une fois, tous les tests et coefficients vont dans le sens du respect des conditions de linéarité, normalité, indépendance des résidus (coefficient Durbin-Watson 2,086) et absence de colinéarité. Aucun résidu n'est problématique puisque leur valeur se situe sous le seuil de 3,29 cité par Tabachnick et Fidell (2007). L'hypothèse pour ce critère est ainsi appuyée : le test d'appariement présente une validité incrémentielle lorsqu'on l'ajoute à un test de personnalité.

### Engagement organisationnel

Pour le critère de l'engagement organisationnel, nous avons encore une fois procédé à une régression linéaire dont les résultats apparaissent au tableau 24. La première étape de la régression n'est pas significative, ce qui signifie qu'un test de personnalité seul avec son coefficient de validité de 0,087 ne peut contribuer significativement à prédire le niveau d'engagement d'un travailleur. Lorsqu'on ajoute un test d'appariement, les résultats de ces deux tests combinés permettent d'expliquer 6,3 % de la variation ( $r^2$  ajusté) de l'engagement au seuil de signification de 0,01. Cela représente une validité totale de 0,285 (ou 0,368 en corrigeant les erreurs de mesure) pour le processus et une validité incrémentielle importante de 0,198 (0,256 après correction) pour la mesure d'appariement.

Néanmoins, encore une fois, seul le coefficient Bêta pour le test d'appariement est significatif.

Tableau 24 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour l'engagement organisationnel

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
							Tolérance	VIF	
1	TACT	0,087	0,112	0,370	0,087	0,900	0,370	1	1
2	TACT	0,285	0,368	0,012**	0,012	0,126	0,900	0,929	1,077
	TVO				0,281	2,884	0,005**	0,929	1,077

\*\* significatif au seuil de 0,01

En matière de tests de détection, il n'y a pas de problème de colinéarité des variables indépendantes, ni de linéarité, de normalité ou d'indépendance des résidus (Durbin-Watson de 1,995) et aucune valeur extrême n'a été identifiée par SPSS. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse, à savoir un accroissement de la validité totale du processus de sélection lorsqu'on ajoute un test d'appariement à un test de personnalité.

### Roulement

Pour le cinquième et dernier critère, nous avons à nouveau opté pour la régression logistique binomiale. La distribution des 109 travailleurs de l'échantillon pour lesquels nous avons toutes les données est telle que 103 d'entre eux (94,5 %) sont encore à l'emploi de l'organisation et 6 l'avaient quitté au moment de l'évaluation du rendement. En analysant les résultats au tableau 25, nous constatons que le test de personnalité et la constante expliquent 0 % de la variance (coefficient  $r^2$  de Nagerkerke) et qu'aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 %. Quant on ajoute la mesure de l'appariement à la deuxième étape, le pourcentage d'explication passe à 5,2%, ce qui représente un accroissement de 5,2 points. Néanmoins, il n'y a encore aucune variable qui présente un coefficient significatif même si la variable appariement est celle qui s'en rapproche le plus. C'est donc dire qu'aucun des tests ne contribue de manière significative à prédire le roulement : on ne peut alors pas parler de validité incrémentielle pour le test d'appariement.

Tableau 25 – Validité incrémentielle du TVO sur TACT pour le roulement

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
1	TACT	0,000	0,017	0,012	1	0,913	1,017
	Constante		-3,114	1,430	1	0,232	0,044
2	TACT	0,052	0,082	0,238	1	0,626	1,085
	TVO		-0,023	1,897	1	0,168	0,977
	Constante		-2,942	1,134	1	0,287	0,053

En conclusion de cette section au sujet de l'hypothèse H2b, certains résultats sont identiques pour tous les critères. En effet, le test de personnalité TACT affichant une faible validité non significative pour prédire toutes les variables dépendantes, la première étape de chaque régression n'est pas significative, comme le laissaient présager les coefficients de corrélation du tableau 14. Dans un second temps, puisque l'appariement personne-organisation permet de prédire dans une certaine mesure le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel des employés, la seconde phase des régressions est significative (modérément significative pour le rendement axé sur les tâches) pour ces trois critères, tout comme les coefficients Bêta du test d'appariement. Pour le rendement global supérieur et le roulement, aucun test n'est significatif pour les prédire. Les résultats de notre étude appuient ainsi partiellement l'hypothèse H2b selon laquelle l'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection affiche une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un test de personnalité. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, puisque le test de personnalité n'était pas valide, nous ne pouvons pas véritablement parler de validité incrémentielle.

#### 6.4.3 Test d'habiletés cognitives, test de personnalité et mesure de l'appariement

La dernière hypothèse à vérifier porte sur la validité incrémentielle de la mesure de l'appariement personne-organisation lorsqu'elle s'ajoute à un processus de sélection comportant à la fois un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité. Encore une fois, nous allons explorer la situation pour chaque critère séparément avant de conclure au sujet de l'hypothèse.

### Rendement global

Nous avons à nouveau effectué une régression logistique binomiale. Rappelons que 34 des 107 travailleurs de l'échantillon (31,8 %) ont un rendement très supérieur et 73 ont un rendement moyen ou inférieur. Les résultats reproduits au tableau 26 indiquent que le test d'habiletés cognitives, le test de personnalité et la constante expliquent ensemble 1,6 % de la variance (coefficient  $r^2$  de Nagelkerke) mais qu'aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 %. Après avoir ajouté la mesure de l'appariement au modèle, le pourcentage d'explication passe à 3,4%, ce qui représente un accroissement de 1,8 point. Il n'y a toutefois aucune variable présentant un coefficient significatif. C'est donc dire que ni le test d'habiletés cognitives, ni le test de personnalité, ni celui d'appariement ne contribue de manière significative à prédire le rendement global supérieur. Par conséquent, pour ce critère, l'hypothèse n'est pas appuyée.

Tableau 26 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le rendement global

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
1	TH-CAT	0,016	0,057	0,849	1	0,357	1,059
	TACT		0,041	0,290	1	0,590	1,042
	Constante		-2,469	2,307	1	0,129	0,085
2	TH-CAT	0,034	0,050	0,633	1	0,426	1,051
	TACT		0,017	0,048	1	0,826	1,017
	TVO		0,010	1,341	1	0,247	1,010
	Constante		-2,572	2,477	1	0,116	0,076

### Rendement axé sur les tâches

Nous avons effectué une régression linéaire hiérarchique pour le critère rendement axé sur les tâches et reproduit les résultats au tableau 27. La régression est modérément significative avec les deux premiers tests (habiletés cognitives et personnalité) et devient significative au seuil de 0,05 en ajoutant le test d'appariement. Au final, le modèle présente un coefficient de détermination ( $r^2$ ) ajusté de 0,056. Cela signifie qu'il y a une relation entre la variable dépendante, le rendement axé sur les tâches, et les variables indépendantes, les résultats aux trois tests, et que les variables introduites dans le modèle expliquent 5,6 % de la variance du rendement axé sur les tâches avec une validité s'élevant à 0,288 (ou un

coefficient théorique de 0,372). En matière de validité incrémentielle, l'ajout d'une mesure de l'appariement accroît le coefficient de validité de 0,070 (0,091 après correction pour l'atténuation du critère). Cependant, seulement un coefficient est significatif au seuil de 5 %, celui d'appariement; le score au test d'habiletés cognitives est modérément significatif dans le second modèle.

Tableau 27 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le rendement axé sur les tâches

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
							Tolérance	VIF	
1	TH-CAT	0,218	0,281	0,082	0,199	2,058	0,042*	0,991	1,010
2	TH-CAT	0,288	0,372	0,031*	0,181	1,888	0,062	0,982	1,019
	TACT				0,021	0,214	0,831	0,925	1,081
	TVO				0,196	1,985	0,050*	0,921	1,086

\* significatif au seuil de 0,05

Les statistiques de colinéarité sont adéquates (VIF inférieur à 4 et tolérance près de 1); conséquemment, l'inclusion simultanée dans le modèle des résultats des tests de personnalité (TACT), d'habiletés cognitives (TH-CAT) et d'appariement (TVO) n'est pas problématique car ces trois tests sont distincts et mesurent des construits différents. L'analyse des différents graphiques générés par SPSS avec les résidus confirme l'homoscédasticité, la linéarité et la normalité de la distribution des erreurs ainsi que leur indépendance (Durbin-Watson de 1,795). Aucune valeur extrême n'a été détectée. L'hypothèse d'une validité incrémentielle du test d'appariement pour le critère rendement axé sur les tâches est alors appuyée.

### Rendement de citoyenneté

Une autre régression linéaire hiérarchique a été effectuée pour déterminer dans quelle mesure les trois tests de sélection permettent de prédire le rendement de citoyenneté (voir tableau 28). Dans un premier temps, les tests d'habiletés cognitives et de personnalité ont été entrés dans le modèle. Ensemble, ils présentent une validité prédictive de 0,149 non significative (0,192 après correction). Lorsque le test d'appariement personne-organisation

est ajouté à l'équation, celle-ci devient significative au seuil de 0,01 et la validité totale du processus passe à 0,343 (ou 0,443 corrigé), une augmentation non négligeable de 0,194 (ou 0,251 pour les coefficients corrigés). Par contre, seul le test d'appariement présente un coefficient Bêta significatif positif.

Tableau 28 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le rendement de citoyenneté

Modèle	R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
							Tolérance	VIF
1 TH-CAT TACT	0,149	0,192	0,312	0,138	1,415	0,160	0,991	1,009
				0,045	0,457	0,648	0,991	1,009
2 TH-CAT TACT TVO	0,343	0,443	0,005**	0,103	1,100	0,274	0,979	1,026
				-0,036	-0,376	0,708	0,928	1,077
				0,322	3,325	0,001***	0,920	1,087

\*\* significatif au seuil de 0,01      \*\*\* significatif au seuil de 0,001

En ce qui a trait au respect des conditions d'utilisation de la procédure statistique, aucun problème n'est apparu à l'étude des graphiques ou coefficients (dont celui de Durbin-Watson se chiffrant à 2,027) ni aucun résidu sous la barre de 3,29 à éliminer ou transformer. Pour le critère « rendement de citoyenneté », l'hypothèse est à nouveau appuyée : l'ajout d'un test d'appariement personne-organisation au processus de sélection permet d'en accroître significativement la validité prédictive.

### Engagement organisationnel

Les résultats de la régression linéaire effectuée pour le critère engagement organisationnel sont présentés au tableau 29. Le modèle de sélection reposant uniquement sur le test d'habiletés cognitives et le test de personnalité présente une validité prédictive de 0,167 ( r corrigé de 0,216) mais non significative. Lorsqu'on incorpore au modèle les résultats du test d'appariement, la régression devient significative au seuil de 0,05, la validité totale du processus s'accroît pour atteindre 0,305 (0,394 après correction statistique), ce qui représente une hausse de 0,138 avant correction statistique (0,178 après). Encore une fois, seul le test d'appariement a une influence significative sur le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

Tableau 29 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour l’engagement organisationnel

Modèle		R	R corrigé	Sig. (régression)	Coefficients standardisés - Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
								Tolérance	VIF
1	TH-CAT	0,167	0,216	0,234	0,144	1,472	0,144	0,991	1,009
	TACT				0,072	0,742	0,460	0,991	1,009
2	TH-CAT	0,305	0,394	0,019*	0,113	1,185	0,239	0,977	1,023
	TACT				0,005	0,049	0,961	0,927	1,079
	TVO				0,266	2,706	0,008**	0,917	1,090

\* significatif au seuil de 0,05

\*\* significatif au seuil de 0,01

La normalité des distributions, l’homoscédasticité, l’absence de colinéarité entre les tests et l’indépendance des résidus (Durbin-Watson = 1,932) sont vérifiées et aucune valeur extrême n’a été identifiée. Comme les résultats statistiques sont robustes, nous pouvons dire que l’hypothèse d’accroissement de la validité est appuyée pour le critère engagement organisationnel.

### Roulement

Finalement, pour le dernier critère, nous avons eu recours à la régression logistique à nouveau. Des 108 travailleurs de l’échantillon, 102 (94,4 %) étaient toujours à l’emploi de l’organisation au moment du sondage en mars 2013 et 6 l’avaient quittée. Les résultats statistiques sont présentés au tableau 30. Ils sont à l’effet que le modèle et les variables introduites à la première étape (tests de personnalité et d’habiletés cognitives) expliquent 2,7 % de la variance (coefficient  $r^2$  de Nagerkerke) mais qu’aucune variable ne présente un coefficient significatif au seuil de 5 %. Quant on ajoute la mesure de l’appariement à la deuxième étape, le pourcentage d’explication passe à 7,2%, ce qui représente un accroissement de 4,5 points. Néanmoins, il y a encore aucune variable qui ait un coefficient significatif même si l’appariement est celui qui s’en rapproche le plus. C’est donc dire qu’aucun des tests ne contribue de manière significative à prédire le roulement. Par conséquent, on ne peut pas dire que l’hypothèse quant à la validité incrémentielle d’un test d’appariement soit appuyée pour ce critère pour notre échantillon.

Tableau 30 – Validité incrémentielle du TVO sur TH-CAT et TACT pour le roulement

Modèle		R-deux de Nagelkerke	Coefficients A	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
1	TH-CAT	0,027	-0,126	0,983	1	0,321	0,881
	TACT		0,024	0,024	1	0,876	1,024
	Constante		-1,073	0,105	1	0,745	0,342
2	TH-CAT	0,072	-0,106	0,708	1	0,400	0,900
	TACT		0,079	0,226	1	0,635	1,082
	TVO		-0,022	1,655	1	0,198	0,979
	Constante		-1,157	0,115	1	0,734	0,314

En résumé, l’hypothèse H2c est partiellement appuyée par les résultats que nous avons obtenus. Pour les critères rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement organisationnel, l’ajout d’une mesure de l’appariement personne-organisation à un processus de sélection comprenant un test d’habiletés cognitives et un test de personnalité permet d’accroître la validité prédictive totale du processus, ce qui n’est pas le cas pour les critères rendement global et roulement. Cela dit, pour véritablement parler de validité incrémentielle, il faut que les premiers outils utilisés dans le processus présentent eux-aussi une validité prédictive. Dans notre étude, seul le test d’habiletés cognitives présente une fois un coefficient de validité prédictive significatif, pour le critère rendement axé sur les tâches. C’est donc dire que ce n’est que dans ce modèle qu’on peut véritablement parler de validité incrémentielle pour le test d’appariement.

## 6.5 Résumé

Avant d’analyser et discuter ces résultats, nous croyons qu’il est opportun de les synthétiser à l’aide de tableaux récapitulatifs. Ainsi, les cinq premières hypothèses portaient sur la capacité de la mesure de l’appariement personne-organisation de prédire cinq critères en emploi distincts. Les coefficients de validité prédictive obtenus sont résumés au tableau 31. Comme nous l’avions anticipé, il y a une relation significative positive entre l’appariement personne-organisation et trois critères, le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l’engagement organisationnel; les hypothèses H1b, H1c et H1d sont confirmées. Quant aux relations entre l’appariement et les deux autres critères, le rendement global et le roulement, elles sont dans la direction attendue (positive pour le

rendement global et négative pour le roulement). Cependant, comme elles ne sont pas statistiquement significatives, nous devons conclure que les hypothèses H1a et H1e ne sont pas appuyées.

Tableau 31 – Résumé des résultats

Hypothèses	Critères	Coefficients de validité bruts et seuil de signification	Coefficients de validité corrigés	Conclusion
H1a	Rendement global	0,164	0,240	Non appuyée
H1b	Rendement axé sur les tâches	0,209*	0,305	Appuyée
H1c	Rendement de citoyenneté	0,322**	0,464	Appuyée
H1d	Engagement organisationnel	0,284**	0,4111	Appuyée
H1e	Roulement	-0,141	-0,206	Non appuyée

\* significatif au seuil de 0,05

\*\* significatif au seuil de 0,01

Les trois hypothèses suivantes portaient sur la validité incrémentielle de la mesure de l'appariement personne-organisation dans un processus de sélection. Nous avons résumé les résultats des quinze régressions effectuées au tableau 32. L'hypothèse H2a est partiellement confirmée. L'ajout d'une mesure d'appariement accroît la validité du processus de sélection basé uniquement sur un test d'habiletés cognitives ou la proportion d'explication des critères (pour les régressions logistiques) pour tous les critères. Cet accroissement n'est cependant pas toujours significatif : il l'est seulement pour les critères rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement organisationnel). Ainsi, l'accroissement moyen pour ces trois critères où la validité est significative est de 0,144 (0,192 après correction).

La conclusion au sujet de l'hypothèse H2b est la même : celle-ci est partiellement appuyée par les résultats obtenus. L'ajout d'un test d'appariement à un test de personnalité permet d'accroître la validité et le pourcentage d'explication pour tous les critères par rapport à l'utilisation d'un seul test de personnalité, mais les coefficients sont significatifs au seuil de 0,05 seulement pour les critères rendement de citoyenneté et engagement organisationnel.

La validité incrémentielle moyenne est de 0,235 (0,302 pour les coefficients corrigés) dans les processus où la validité est significative.

Le scénario se répète pour l'hypothèse H2c : elle est partiellement appuyée. Le test d'appariement accroît la validité ou le pourcentage d'explication de la variance pour tous les critères mais pas toujours de manière significative. L'accroissement moyen de la validité pour les trois critères (rendement axé sur les tâches, rendement de citoyenneté et engagement organisationnel) où le test d'appariement est significatif est de 0,134 (0,173 avec les coefficients corrigés).

Nous discuterons ces résultats et tenterons de les expliquer au chapitre suivant, tout en relevant les forces et les limites de notre étude.

Tableau 32 – Résumé des régressions

<b>Hypothèse et outils de sélection utilisés</b>								
<b>Critères</b>	<b>Étape 1</b>			<b>Étape 2</b>			<b>Validité incrémentielle brute (corrigée)</b>	<b>Conclusion au sujet de l'hypothèse</b>
	<b>Coefficient de validité brut et seuil de signification</b>	<b>Coefficients de validité corrigés</b>	<b>Tests significatifs</b>	<b>Coefficient de validité brut et seuil de signification</b>	<b>Coefficients de validité corrigés</b>	<b>Tests significatifs</b>		
<b>H2a TEST HABILITÉS COGNITIVES (TH-CAT) ET TEST D'APPARIEMENT (TVO)</b>								
Rendement global			aucun			aucun		Rejetée
Rendement axé sur les tâches	0,214**	0,276	TH-CAT	0,290**	0,374	TH-CAT et TVO	0,074 (0,098)	Appuyée
Rendement de citoyenneté	0,134	0,173	aucun	0,342**	0,442	TVO	0,198 (0,269)	Appuyée
Engagement organisationnel	0,144	0,186	aucun	0,305**	0,394	TVO	0,161 (0,208)	Appuyée
Roulement			aucun			aucun		Rejetée
<b>H2b TEST DE PERSONNALITÉ (TACT) ET TEST D'APPARIEMENT (TVO)</b>								
Rendement global			aucun			aucun		Rejetée
Rendement axé sur les tâches	0,087	0,112	aucun	0,221(0,074)	0,285	TVO	0,134 (0,173)	Rejetée
Rendement de citoyenneté	0,054	0,070	aucun	0,323**	0,417	TVO	0,269 (0,347)	Appuyée
Engagement organisationnel	0,087	0,112	aucun	0,285**	0,368	TVO	0,198 (0,256)	Appuyée
Roulement			aucun			aucun		Rejetée
<b>H2c TESTS D'HABILITÉS COGNITIVES (TH-CAT) ET DE PERSONNALITÉ (TACT) ET TEST D'APPARIEMENT (TVO)</b>								
Rendement global			aucun			aucun		Rejetée
Rendement axé sur les tâches	0,218	0,281	TH-CAT	0,288*	0,372	TVO	0,070 (0,091)	Appuyée
Rendement de citoyenneté	0,149	0,192	aucun	0,343**	0,443	TVO	0,194 (0,251)	Appuyée
Engagement organisationnel	0,167	0,216	aucun	0,305*	0,394	TVO	0,138 (0,178)	Appuyée
Roulement			aucun			aucun		Rejetée

\* significatif au seuil de 0,05

\*\* significatif au seuil de 0,01



## DISCUSSION

Dans ce chapitre, les résultats que nous avons obtenus et présentés au chapitre précédent feront l'objet d'une analyse critique, une hypothèse à la fois puis plus globalement. Ce faisant, nous aborderons à nouveau des concepts évoqués dans la revue de la documentation scientifique, retournerons aux questions de recherche et dresserons une liste de leçons apprises grâce à cette étude. Nous dresserons ensuite la liste des forces et des limites de notre recherche et traiterons du caractère généralisable de nos résultats. Finalement, nous suggérerons des pistes de recherche éventuelle pour enrichir davantage la somme des connaissances disponibles au sujet de l'appariement personne-organisation et son utilisation dans les contextes de sélection du personnel.

### 7.1 Analyse critique

Nous allons d'abord reprendre chacune des hypothèses pour en faire l'analyse critique avant de revenir aux questions de recherche et aux enseignements qu'il est possible de tirer de notre étude. Au début de cette section, nous tenons à traiter de la question de l'interprétation des coefficients de corrélation puisque ceux-ci sont au cœur de notre étude de validation. L'interprétation des coefficients de validité n'est pas une science exacte. En fait, il y a plusieurs manières de la faire. Une des méthodes les plus fréquemment utilisées est la comparaison avec les coefficients d'autres études ou des méta-analyses, tout en tenant compte des erreurs de mesure. D'autres chercheurs sont davantage intéressés par le coefficient de détermination ( $r^2$ ) que le coefficient de validité lui-même ( $r$ ). Étant donné que la plupart des coefficients de validité pour une mesure unique varie entre 0,21 et 0,35 (US Department of Labor (2000)), cela implique que les coefficients de détermination varient entre 0,04 et 0,12, ce qui signifie que ces mesures uniques permettent d'expliquer entre 4,4 % et 12% du critère étudié. Cela peut paraître très petit en termes globaux mais lorsque ces critères sont des attitudes ou des comportements humains que l'on sait complexes et associés à une multitude d'antécédents agissant souvent simultanément et s'influençant entre eux, ces coefficients deviennent fort intéressants malgré leur taille restreinte

(Pettersen (2002)). D'autres auteurs abordant la question de l'interprétation des coefficients de validité recommandent de tenir compte de leur seuil de signification ou font référence à l'utilité économique. Très peu d'auteurs ont présenté une classification des coefficients de validité selon leur niveau d'efficacité et celles-ci ne font pas l'unanimité. Nous en avons recensé deux, seulement repris dans des manuels d'introduction à la dotation destinés aux étudiants. Dans un premier temps, les résultats de Hermelin et Robertson (2001) utilisés par Bourhis (2007) à l'effet que les coefficients supérieurs à 0,45 sont élevés, les coefficients compris entre 0,25 et 0,45, moyens et ceux inférieurs à 0,25, bas. Deuxièmement, la classification du US Department of Labor (2000) utilisés par Philips et Gully (2012) indique qu'un coefficient supérieur à 0,35 est très bénéfique (*very beneficial*), un coefficient entre 0,21 et 0,35 peut être utile (*potential to be useful*), un coefficient entre 0,11 et 0,20, utile dans certaines circonstances (*useful in certain circumstances*), et inférieur à 0,11, peu probable d'être utile (*unlikely to be useful*). Dans notre étude, nous allons utiliser une combinaison de ces méthodes pour interpréter les coefficients de validité que nous avons obtenus.

#### H1a Validité prédictive de l'appariement personne-organisation pour le rendement global

La première hypothèse de notre étude était à l'effet que l'appariement personne-organisation serait relié positivement au rendement global, un des critères les plus fréquemment utilisés dans les études de validation. Le coefficient de validité de l'ordre de 0,164 obtenu auprès de notre échantillon n'est pas significatif au seuil de signification de 0,05 généralement utilisé en sciences sociales; il est significatif au seuil de 0,089. De plus, l'intervalle de confiance à 95 % contient le 0, ce qui confirme qu'une relation positive entre le prédicteur, le test d'appariement, et le critère, le rendement global, ne peut être généralisée. Quant au coefficient corrigé pour tenir compte de la restriction de la variance du critère et l'atténuation de la fidélité tant du prédicteur que du critère, il s'élève à 0,240.

S'il n'est pas pertinent de procéder à un test statistique sur ce coefficient corrigé, nous pouvons cependant le comparer aux résultats obtenus dans la documentation scientifique, même si l'instrument de mesure de l'appariement que nous avons retenu n'y est pas usité.

Les méta-analyses recensées (Kristof-Brown et coll. (2005) et Arthur et coll. (2006)) font état de corrélation moyenne entre 0,07 et 0,15 entre l'appariement personne-organisation et le rendement global. Néanmoins, les limites des intervalles de crédibilité (intervalles de confiance calculés à partir des données corrigées (Hoffman et Woehr (2006)) disponibles et résumées au tableau 33 contiennent la valeur 0, ce qui indique encore une fois qu'il n'est pas possible d'être assuré que la corrélation entre les deux variables est plus grande que 0. Cela dit, nous constatons que le coefficient de validité que nous avons obtenu dépasse la moyenne des méta-analyses mais demeure compris dans l'intervalle à 80% établi par Kristof-Brown et coll. (2005).

Tableau 33 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement global

<b>Méta-analyses</b>	<b>Intervalle de crédibilité</b>	<b>Limite inférieure</b>	<b>Limite supérieure</b>
Arthur et coll. (2006)	95 %	-0,09	Pas précisée
Kristof-Brown et coll. (2005)	80 %	-0,14	0,27

Ainsi, notre résultat, bien que non significatif au seuil généralement utilisé, ce qui nous force à rejeter l'hypothèse H1a, va dans le sens de la documentation scientifique, tant par sa direction positive et que son ampleur. Nous croyons que l'utilisation d'une échelle comprenant un seul item ainsi que la taille limitée de l'échantillon pourraient expliquer le résultat obtenu pour notre échantillon, sans compter que la moyenne de cet item était très élevée (3,16 sur 4). Peut-être aurait-il été souhaitable d'ajouter une autre question comme par exemple « Ré-embaucheriez-vous cette personne? » pour obtenir une variable naturellement dichotomique, plutôt que la division artificielle que nous avons faite du rendement global en deux groupes. Il est aussi important de rappeler que le critère utilisé, le rendement global, est influencé par de très nombreux facteurs et que l'appariement personne-organisation n'est que l'un d'eux (Muchinsky et Monahan (1987); Edwards et Shipp (2007)).

Le résultat obtenu auprès de notre échantillon de 122 travailleurs est très différent de ceux obtenus lors de la première analyse de validité prédictive du TVO publiée en 2010 (Durivage et coll.). En effet, lors de cette étude, le même outil d'une seule question avait

été utilisé pour mesurer le rendement global des travailleurs de deux petites organisations (n=44 et n=31). Les coefficients de corrélation obtenus étaient de l'ordre de 0,43 significatif au seuil de 0,01 pour le premier groupe et 0,31 significatif au seuil de 0,05 pour le second groupe. Comment expliquer cette différence entre leurs résultats et le nôtre? Lorsque la première étude de validation a été effectuée, une stratégie concomitante a été utilisée et les gestionnaires ont évalué le rendement de tous les membres de leur équipe. Dans ces conditions, il est possible que l'exercice mental exigeant des répondants de classer les travailleurs en quatre quarts ait été simplifié. En effet, il est probablement plus facile de déterminer les limites des quatre groupes quand il faut y diviser tous les membres de son équipe et que ceux-ci effectuent le même travail, comme c'était le cas dans la première étude. La question posée pouvait présenter un défi plus important pour les superviseurs de notre échantillon puisqu'ils devaient réfléchir aux travailleurs qu'ils avaient déjà supervisés et les classer de manière à déterminer dans quel quart se trouvait une seule personne évaluée. Or, quand il faut simplement classer un employé, il est possible de croire que la réponse à cette question puisse être influencée par le biais de halo mais aussi le biais de récence et de similarité plutôt qu'être le fruit d'une véritable analyse comparative du rendement global du travailleur.

#### H1b Validité prédictive de l'appariement personne-organisation pour le rendement axé sur les tâches

La seconde hypothèse statuait que l'appariement personne-organisation serait relié positivement au rendement axé sur les tâches. L'étude de la relation avec le rendement axé sur les tâches nous semblait cruciale puisque la qualité du travail effectué par les travailleurs est clé pour le succès des organisations. La validité critériée du test d'appariement pour prédire le rendement axé sur les tâches est de 0,209 ce qui signifie qu'il existe bel et bien une relation positive, quoique modérée entre le prédicteur et le critère. Il est alors possible de conclure que pour notre échantillon, plus le score d'appariement est élevé, plus le score de rendement axé sur les tâches est élevé, et plus il est bas, plus l'autre l'est aussi. D'ailleurs, cette relation est positive dans 95 % des cas si l'on se fie à l'intervalle de confiance établi. Le coefficient de validité passe à 0,305 après correction

statistique pour corriger la restriction de la variance du critère (problème important ici vu l'asymétrie des réponses des superviseurs et la tendance à avoir plus de scores de rendement élevés). Bien que les résultats du test de Student ne permettent pas d'appuyer l'existence d'une relation positive **continue** entre l'appariement et le rendement axé sur les tâches, nous pouvons cependant dire que les travailleurs ayant eu un score d'appariement moins élevé sont ceux qui ont aussi un niveau de rendement axé sur les tâches moins élevé, et que l'obtention d'un score d'appariement plus élevé au moment du processus de sélection semble être associé à des scores de rendement axé sur les tâches plus élevés.

Les résultats du test ANOVA et du tableau de contingence présentés précédemment n'ont pas été significatifs et, dès lors, sont contraires à notre hypothèse. Néanmoins, nous croyons que c'est la taille somme toute limitée de l'échantillon et l'asymétrie du critère (tendance à avoir plus de réponses positives) qui expliquent ces résultats et le manque de robustesse du modèle statistique. Cette tendance des gestionnaires à surévaluer le rendement des travailleurs n'est cependant pas unique à notre échantillon; elle est même bien documentée dans la documentation scientifique (Murphy (2013); Morin, Saint-Onge et Vandenberghe (2007)). Même si nous avons tenté de contrôler ce phénomène en indiquant aux gestionnaires qui ont procédé à l'évaluation que les résultats seraient confidentiels et ne seraient utilisés à aucune fin administrative (voir le questionnaire à l'annexe 3), nous sommes en présence d'une relation dissymétrique vers la droite. Cela dit, comme nous l'avions mentionné précédemment, la tendance à avoir davantage de scores élevés que de scores moins élevés peut aussi s'expliquer par tous les efforts mis en place par les organisations, dont celle dont font partie les travailleurs de notre échantillon, pour s'assurer d'avoir la main-d'œuvre la plus performante possible, que ce soit en sélectionnant les meilleurs lors des processus de sélection, en assurant le développement et le perfectionnement des employés et en récompensant les travailleurs les plus efficaces (Pulakos (2007); Gosselin et Murphy (2004)).

Le coefficient de validité obtenu est conforme à ceux que nous avons recensés dans la documentation scientifique. Concrètement, en comparant le coefficient de validité corrigé

qui s'élève à 0,305, on constate qu'il dépasse les moyennes tirées des méta-analyses (entre 0,10 et 0,26 selon Arthur et coll. (2006), Kristof-Brown et coll. (2005) et Hoffman et Woehr (2006)) mais il se situe dans les limites des intervalles de crédibilité présentées au tableau 34. En fait, les résultats de notre étude sont dans la lignée de la méta-analyse de Hoffman et Woehr (2006). Ces derniers avaient conclu que l'appariement était modérément positivement relié aux comportements des travailleurs, dont leur rendement axé sur les tâches, puisque l'intervalle de crédibilité qu'ils avaient calculé autour de la moyenne de 0,26 ne contenait pas le 0.

Tableau 34 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement axé sur les tâches

<b>Méta-analyses</b>	<b>Intervalle de crédibilité</b>	<b>Limite inférieure</b>	<b>Limite supérieure</b>
Arthur et coll. (2006)	95 %	-0,09	Pas précisée
Hoffman et Woehr (2006)	90 %	0,07	0,46
Kristof-Brown et coll. (2005)	80 %	0,01	0,26

Nous pouvons aussi avantageusement comparer le résultat que nous avons obtenu à ceux des méta-analyses au sujet de l'appariement indirect objectif (c.-à-d. où l'information au sujet de la personne et de l'organisation est obtenue de sources distinctes). En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, la corrélation entre l'appariement et n'importe quel critère est généralement plus petite lorsque l'appariement est objectif plutôt que direct ou subjectif (voir section 1.3.8.1). Ainsi, le coefficient obtenu avec notre échantillon (0,305) est supérieur non seulement à la validité moyenne nonobstant le type de mesure (0,13 dans l'étude de Kristof-Brown et coll. (2005)) mais aussi au coefficient pour les mesures indirectes (0,05 selon la même méta-analyse).

Nous pouvons aussi avantageusement comparer notre résultat à celui obtenu par McCulloch et Turban (2007) dans leur étude effectuée auprès d'employés de centres d'appels. En effet, la corrélation entre le rendement axé sur les tâches (mesuré par un questionnaire de 28 questions basées sur l'analyse d'emploi et administré aux superviseurs) et l'appariement personne-organisation (mesuré par le test *CultureFit*) se chiffrait à -0,02 et était non significative.

Le coefficient de détermination de 4,4 % (9,3 % après correction) de l'appariement personne-organisation pour expliquer le rendement axé sur les tâches peut sembler faible mais il est raisonnable de croire que de nombreux autres facteurs expliquent le rendement axé sur les tâches. Il suffit de retourner aux antécédents du rendement axé sur les tâches ainsi qu'aux antécédents et aux conséquences des différents types d'appariement pour s'en convaincre. À ce sujet, Campbell et coll. (1993) indiquaient que le rendement est déterminé par les connaissances, les habiletés et la motivation. Or, la mesure de la congruence des valeurs n'est pas influencée par ces déterminants. En fait, c'est davantage l'appariement personne-emploi qui tient compte des compétences des travailleurs (Kristof-Brown (2000)). Ce sont d'ailleurs les outils de sélection réputés mesurer les CHA (échantillons de travail, entrevues, tests de connaissances) qui permettent le mieux de prédire le rendement axé sur les tâches (Schmidt et Hunter (1998)). De plus, nombre de facteurs hors du contrôle des employés influencent aussi leur rendement, que ce soit les ressources et technologies mobilisées, l'organisation du travail ou la qualité de la direction et de la supervision (St-Onge (2012)).

#### H1c Validité prédictive de l'appariement personne-organisation pour le rendement de citoyenneté

Notre troisième hypothèse était que l'appariement personne-organisation serait relié positivement au rendement de citoyenneté, lequel comprend les comportements non prescrits par les descriptions de travail contribuant positivement à la vie organisationnelle. Le coefficient de validité obtenu, 0,322, est plus élevé que les précédents (à l'instar de la documentation scientifique que nous avons recensée). L'intervalle de confiance confirme qu'il y a bel et bien une relation positive dans 99% des cas, la borne inférieure de l'intervalle demeurant supérieure à 0. La validité corrigée pour tenir compte de la restriction de la variance et de l'atténuation de la fidélité du prédicteur et du critère se chiffre à 0,464, ce qui en fait un coefficient de validité élevé. Ce coefficient est plus grand que les moyennes que nous avons trouvées dans la documentation scientifique (entre 0,21 et 0,27) mais il se situe encore une fois à l'intérieur des intervalles de crédibilité calculés par les méta-analyses (voir tableau 35).

Tableau 35 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le rendement de citoyenneté

<b>Méta-analyses</b>	<b>Intervalle de crédibilité</b>	<b>Limite inférieure</b>	<b>Limite supérieure</b>
Arthur et coll. (2006)	95 %	-0,07	Non précisée
Hoffman et Woehr (2006)	90 %	0,07	0,35
Kristof-Brown et coll. (2005)	80 %	0,09	0,44

Il n'est guère surprenant que l'appariement personne-organisation prédise plus efficacement le rendement de citoyenneté, mesuré à l'aide du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle, que le rendement axé sur les tâches. En effet, comme nous venons de l'expliquer, c'est davantage l'appariement avec l'emploi et les compétences qu'il requiert qui explique le rendement axé sur les tâches. Pour sa part, l'appariement avec l'organisation et la congruence des valeurs motivera vraisemblablement le travailleur à être un bon joueur corporatif et à mettre de l'avant de son propre chef, des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (Chatman (1989)). Il est possible que le lien entre les deux soit influencé par des attitudes comme la satisfaction ou encore l'engagement organisationnel.

#### H1d Validité prédictive de l'appariement personne-organisation pour l'engagement organisationnel

La quatrième hypothèse portait sur la relation entre l'appariement personne-organisation et l'engagement organisationnel et prévoyait que celle-ci serait positive. Si l'engagement organisationnel n'est pas un critère habituel dans les études de validation, sa contribution documentée à la fidélisation et la rétention au personnel, deux objectifs des organisations d'aujourd'hui, en fait un critère de choix. La validité des prédictions – basées sur les résultats du test d'appariement – du niveau d'engagement organisationnel des travailleurs est de 0,284. Le coefficient de validité corrigé est 0,411, ce qui fait encore une fois de la mesure de l'appariement personne-organisation un instrument de sélection très utile. Lorsqu'on le compare aux résultats moyens des méta-analyses recensées (entre 0,30 et 0,68), force est de constater que le résultat pour notre échantillon est compris dans les intervalles de crédibilité (voir tableau 36) et se situe dans la moyenne.

Tableau 36 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et l'engagement

<b>Méta-analyses</b>	<b>Intervalle de crédibilité</b>	<b>Limite inférieure</b>	<b>Limite supérieure</b>
Arthur et coll. (2006)	95 %	0,13	Non précisée
Verquer et coll. (2003)	95 %	0,20	0,62
Kristof-Brown et coll. (2005)	80 %	0,18	0,85

Notre résultat est cependant inférieur au coefficient moyen de 0,68 obtenu par Kristof-Brown et coll. (2005) au sujet de la relation entre les mesures de l'appariement basées sur les valeurs et l'engagement organisationnel. Il est possible que le fait que la mesure de l'engagement affectif ait été obtenue auprès des superviseurs plutôt que des travailleurs eux-mêmes comme dans les études classiques ait influencé cette différence d'amplitude de la relation. En effet, traditionnellement, la mesure de l'engagement est une mesure auto-rapportée par les travailleurs. C'est dans ces conditions que nombre d'auteurs ont conclu que l'engagement organisationnel est le critère pour lequel la validité prédictive de l'appariement personne-organisation est la plus élevée (Werbel et Gilliland (1991); Verquer et coll. (2003); Kristof-Brown et coll. (2005); Arthur et coll. (2006); van Vianen et coll. (2011)). Dans le contexte de notre recherche, il n'a pas été possible de contacter les employés municipaux pour évaluer leurs attitudes. Nous avons donc opté pour ce qui nous a semblé être la seconde meilleure option.

Encore une fois, la relative faiblesse du coefficient de détermination de 0,08 (ou 0,17 après correction) peut s'expliquer par le fait que l'engagement organisationnel compte un nombre important de déterminants (Meyer et Allen (1991)) et l'appariement personne-organisation n'en est qu'un, malgré une certaine parenté des concepts.

#### H1e Validité prédictive de l'appariement personne-organisation pour le roulement

La dernière hypothèse pour répondre à notre première question de recherche au sujet de la validité prédictive de l'appariement personne-organisation prévoyait que l'appariement personne-organisation serait relié négativement au roulement. Pour notre échantillon, la corrélation entre l'appariement personne-organisation et le roulement était relativement petite (-0,141), négative et non significative au seuil de 0,05 même si le sens négatif est

exact dix-neuf fois sur vingt. La faible variance de la variable roulement n'est certainement pas étrangère à ce résultat non significatif. Il est vraisemblable qu'un accroissement de la taille de l'échantillon et de la variance aurait eu un impact sur le niveau de signification obtenu, celui-ci étant une question de puissance statistique. Le coefficient corrigé pour tenir compte de la restriction de la variance et de l'atténuation de la fidélité du critère et du prédicteur est de -0,206. La relation va dans le même sens que la documentation scientifique et le coefficient obtenu se situe dans les limites des intervalles de crédibilité des méta-analyses (voir tableau 37).

Tableau 37 – Résultats des méta-analyses au sujet de la relation entre l'appariement personne-organisation et le roulement

<b>Méta-analyses</b>	<b>Intervalle de crédibilité</b>	<b>Limite inférieure</b>	<b>Limite supérieure</b>
Arthur et coll. (2006)	95 %	-0,06	Non précisée
Hoffman et Woehr (2006)	90 %	0,04	0,49
Kristof-Brown et coll. (2005)	80 %	-0,30	0,01

Ce coefficient de validité corrigé modéré n'est pas surprenant pour plusieurs raisons. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le faible taux de roulement des recrues dans l'échantillon pourrait être associé au niveau d'ancienneté somme toute peu élevé des travailleurs le composant, à la nature de certains emplois occupés qui offrent des changements d'affectations fréquents et aux bonnes conditions salariales et de travail offertes combinées à un marché de l'emploi plus lent. Il pourrait aussi simplement être associé au fait que la mesure d'appariement a été prise en compte dans les récentes décisions de sélection, ce qui démontrerait alors l'efficacité de l'instrument. Il faudrait néanmoins comparer le taux de roulement de ce groupe avec celui des recrues de périodes antérieures ou encore avec celui de l'ensemble des employés de la municipalité pour statuer sur cette question. Cela dit, le nombre de facteurs qui contribuent à expliquer le roulement est très élevé. Encore une fois, il est possible que d'autres facteurs viennent modérer ou médier la relation entre le prédicteur et le critère, la satisfaction ou l'engagement organisationnel entre autres. De plus, la question posée aux superviseurs ne nous permettait pas de déterminer si le roulement était volontaire ou non et il est vraisemblable que le

niveau d'appariement soit peu ou pas du tout déterminant dans le cas de décisions de roulement non-volontaire (par exemple un renvoi ou un déménagement).

Nous pouvons aussi poser l'hypothèse que l'appariement personne-organisation n'est pas le type d'appariement le plus approprié pour prédire le roulement, surtout dans une grande organisation comme celle qui a fait l'objet de notre étude. En effet, dans les grandes organisations, il est possible que plusieurs sous-cultures avec leur propre hiérarchie de valeurs se côtoient. Dès lors, il est possible que l'appariement avec une hiérarchie organisationnelle de valeurs soit moins influent que l'appariement des travailleurs avec les valeurs et la culture de leur groupe ou direction. En effet, la municipalité est née de la fusion de cinq municipalités qui avaient des visions et des priorités distinctes et elle compte non seulement plusieurs points de services mais aussi plusieurs directions offrant des services très variés dans des contextes aussi très différents. Par exemple, la prestation de services de sécurité publique est très différente de celle des services de loisirs et culture ou encore de ceux ayant trait à la fiscalité. Notre étude ne permet pas de statuer au sujet de l'impact de l'appariement personne-groupe mais nous croyons que c'est certainement une piste à explorer compte tenu de la taille et de la diversité de l'effectif.

#### H2a Validité incrémentielle du test d'appariement ajouté à un test d'habiletés cognitives

La première hypothèse visait à répondre à notre seconde question de recherche était à l'effet que l'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection afficherait une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajouterait à un test d'habiletés cognitives. En effet, il est très rare qu'un processus de sélection repose sur un seul instrument de sélection donc il est nécessaire de déterminer quelle combinaison offre des résultats intéressants pour les organisations.

Nous avons expliqué précédemment que la validité incrémentielle d'une mesure était susceptible d'être plus grande si les deux mesures évaluaient des construits distincts (Pettersen (2002); Guion (1998)). Pour notre échantillon, la corrélation entre la mesure d'appariement personne-organisation et les résultats au test d'habiletés cognitives (TH-

CAT) est faible (0,099), non significative et l'intervalle de confiance à 95 % calculé comprend le 0, ce qui appuie la thèse à l'effet que ces deux tests semblent bel et bien mesurer deux construits différents.

Il faut aussi mentionner que, pour notre échantillon, les résultats au test d'habiletés cognitives ne sont significatifs que pour prédire le rendement axé sur les tâches (validité de 0,214 ou 0,527 après correction pour la restriction de la variance du prédicteur et l'atténuation de la fidélité des prédicteur et critère). Ce résultat est semblable à ceux d'une étude de validation du même test, le TH-CAT, réalisée en 2011 auprès d'une grande société québécoise (Longpré (2011)). Les critères utilisés n'étaient pas les mêmes mais la corrélation corrigée entre le test et les comportements au travail (comprenant tant des éléments du rendement axé sur les tâches que du rendement de citoyenneté) était de 0,28 et significative au seuil de 0,001.

Malgré le fait que le TH-CAT et le TVO mesurent des construits distincts, les résultats des cinq régressions hiérarchiques que nous avons effectuées ne nous permettent pas de conclure unanimement au sujet de la validité incrémentielle du test d'appariement lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives. En effet, pour qu'une mesure offre une validité incrémentielle, elle doit d'abord afficher une validité critériée adéquate; c'était d'ailleurs la prémisse de notre question de recherche : « Dans la mesure où l'appariement personne-organisation affiche une validité critériée adéquate ». Néanmoins, comme nous l'avons mentionné précédemment, ce n'est pas le cas pour deux critères : le rendement global et le roulement. (Nous avons tout de même réalisé et présenté l'analyse des régressions hiérarchiques pour ces critères par souci d'exhaustivité.) Pour les autres critères, l'hypothèse 2Ha est appuyée. Le test d'appariement personne-organisation, ajouté à un test d'habiletés cognitives, affiche une validité prédictive incrémentielle moyenne de 0,144 pour trois critères, le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel.

Ces résultats contredisent l'étude de McCulloch et Turban (2007) qui s'étaient intéressés à la même question. En effet, ces auteurs avaient trouvé une corrélation de -0,02 entre l'appariement et le rendement axé sur les tâches alors que celle pour notre étude est positive et significative. Quant à la relation entre l'appariement et la rétention du personnel, elle s'élevait à 0,38 et était significative au seuil de 0,001 pour l'échantillon des 228 travailleurs de centres d'appels alors que la relation entre l'appariement et le roulement n'est pas significative dans notre échantillon. Dès lors, les résultats des deux études au sujet de la validité incrémentielle du test d'appariement lorsqu'il s'ajoute à un test d'habiletés cognitives sont aussi contradictoires, McCulloch et Turban ayant trouvé que le test d'appariement explique 9 % de variance supplémentaire pour la rétention des employés et 0 % pour le rendement au travail.

Nous avons mentionné précédemment que, puisque le test d'appariement ne présente pas une validité significative pour prédire le roulement, il ne peut pas offrir de validité incrémentielle pour prédire ce critère. Néanmoins, dans la mesure où l'appariement est relié à l'engagement organisationnel, que l'engagement contribue à prédire le roulement et que le test d'appariement permet de prédire l'engagement, même lorsqu'on l'ajoute à un test d'habiletés cognitives, le test d'appariement est utile en contexte de sélection.

#### H2b Validité incrémentielle du test d'appariement ajouté à un test de personnalité

Notre seconde hypothèse au sujet de la validité incrémentielle de l'appariement personne-organisation était que si une telle mesure s'ajoutait à un test de personnalité dans un processus de sélection, elle afficherait une validité incrémentielle, c'est-à-dire qu'elle permettrait d'expliquer une plus grande proportion de la variance des critères.

Nous avons abondamment discuté au chapitre 2 du construit « valeur » et de ses diverses conceptualisations. Ce faisant, nous avons distingué les valeurs de la personnalité. De plus, en optant pour le TVO, un test qui repose sur une typologie de valeurs organisationnelles tirées des sites Internet d'organisations réelles, nous croyions que la personnalité et l'appariement personne-organisation basé sur les valeurs seraient distincts

conceptuellement. Pourtant, pour notre échantillon, comme nous en avons évoqué la possibilité, les valeurs semblent recouper les traits de personnalité puisque les résultats au test d'appariement sont significativement corrélés à ceux du test de personnalité (coefficient de 0,264 au seuil de 0,01). L'intervalle de confiance à 95 % calculé (0,087 et 0,440) ne contenant pas le 0, nous devons conclure que la relation entre les deux tests est bel et bien positive. (Peut-être que les traits de personnalité retenus par l'organisation pour établir le profil organisationnel sont trop proches de certaines valeurs comme le respect des personnes et relation avec les autres.) Cette similarité conceptuelle réduit les attentes quant à la validité incrémentielle du test d'appariement lorsqu'il s'ajoute à un test de personnalité.

Si habituellement les tests de personnalité, ou à tout le moins certains facteurs de personnalité, sont positivement corrélés au rendement et permettent de le prédire, ce n'est pas le cas pour l'indice composite de cinq traits de personnalité utilisé par l'organisation qui ne permet de prédire aucun des critères, toutes les corrélations étant non significatives et une seule dépassant la barre des 0,20 après correction (celle entre la personnalité et le rendement axé sur les tâches). Il y a néanmoins des explications possibles à ces résultats. En effet, les études visant à déterminer la validité des tests de personnalité font état de relations variables selon le trait ou facteur retenu et le type d'emploi doté; ainsi, certains facteurs de personnalité permettent de prédire le rendement pour certains emplois déterminés alors que ces mêmes facteurs sont peu utiles pour prédire le rendement pour d'autres professions. Dans notre échantillon, c'est le même score composite comprenant cinq traits qui est utilisé pour tous les emplois, peu importe leur nature. Dès lors, il n'est guère surprenant que les coefficients de validité pour prédire le rendement ne soient pas très élevés puisque les travailleurs de notre échantillon occupent un large éventail de professions. L'utilisation du test de personnalité dans les processus de sélection avait comme but de s'assurer que tous les travailleurs retenus à l'étape de la présélection détiendraient les qualités minimales qui garantissent un bon climat de travail, un critère que notre étude ne mesure pas.

Pour notre échantillon, le test d'appariement améliore l'efficacité d'un processus de sélection composé d'un test de personnalité seulement lorsqu'il s'agit de prédire le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel mais l'amélioration moyenne est importante : 0,235. Pour le critère rendement axé sur les tâches, il y a bien accroissement de la validité mais l'équation obtenue n'est pas significative au seuil de 0,05. L'absence de validité incrémentielle significative pour les critères rendement global et roulement s'explique par le fait que l'appariement personne-organisation ne permet pas de les prédire (comme nous l'avons déjà expliqué).

Ces résultats se rapprochent des conclusions de l'étude de Tsai et coll. (2012) laquelle visait à mesurer la validité incrémentielle de l'appariement personne-organisation en sus d'une mesure de la personnalité. Leur étude de validité concomitante réalisée auprès de 134 employés d'une firme taïwanaise du secteur de la haute technologie fait état de coefficient de validité de l'ordre de 0,22 et 0,25 avant correction (tous deux significatifs au seuil de 0,01) entre l'appariement et le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel respectivement. En matière de validité incrémentielle, leurs résultats rejoignent aussi les nôtres, l'accroissement de la validité était de l'ordre de 0,141 pour le rendement de citoyenneté et 0,25 pour l'engagement organisationnel.

#### H2c Validité incrémentielle du test d'appariement ajouté à un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité

La dernière hypothèse de notre étude était à l'effet que l'appariement personne-organisation mesuré dans un processus de sélection afficherait une validité incrémentielle lorsqu'il s'ajoute à un processus de sélection comprenant un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité. À notre connaissance, notre étude est la première à étudier cette question, c'est-à-dire la validité incrémentielle d'un test d'appariement lorsqu'il s'ajoute à un processus de sélection comportant déjà à la fois un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité.

Le portrait et les conclusions pour la dernière hypothèse ressemblent aux précédentes. Le test d'appariement permet d'accroître la validité des inférences réalisées pour trois critères seulement: le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel. L'accroissement moyen est de 0,134 avant correction (et 0,173 après). La validité incrémentielle est plus grande pour prédire le rendement de citoyenneté. Encore une fois, rappelons que l'appariement personne-organisation (TVO) n'est pas efficace dans notre échantillon pour prédire le rendement global et le roulement, que le test d'habiletés cognitives (TH-CAT) est efficace pour prédire seulement le rendement axé sur les tâches et que le test de personnalité (TACT) ne permet aucune prédiction au seuil de signification de 0,05. Dès lors, il faudrait faire attention à l'interprétation des résultats que nous avons obtenus compte tenu de la faible validité prédictive des tests TH-CAT et TACT. Nous recommandons de répliquer notre étude avec un plus grand échantillon, puis avec d'autres tests d'habiletés cognitives et de personnalité avant de pouvoir généraliser les conclusions. Nous suggérons aussi de refaire l'étude avec un échantillon ne comportant qu'une seule famille d'emploi ou profession pour réduire le problème associé à l'absence de relation entre le test de personnalité et les critères.

### Retour aux questions de recherche

Après avoir discuté chaque hypothèse successivement, il est important de retourner à nos questions de recherche puis de prendre du recul et de réfléchir à ce que nous pouvons retenir et apprendre de cette étude. Tout d'abord, rappelons que l'objet de notre étude était dans un premier temps de vérifier le lien entre l'appariement personne-organisation et divers critères de manière à établir sa validité prédictive en contexte de sélection. Deuxièmement, nous voulions vérifier dans quelle mesure l'ajout d'une mesure d'appariement à d'autres outils de sélection s'avérerait efficace pour prédire le rendement. Nous croyons que nous avons démontré que le *Test de valeurs organisationnelles* est une mesure de l'appariement personne-organisation qui répond aux exigences dont nous avons parlé à la section 3.4. En effet, pour trois critères, il offre une validité significative de taille moyenne ou élevée. De plus, les intervalles de confiance à 95% ne contenant pas le 0, il est possible de généraliser ces résultats puisque la relation positive n'est pas l'effet du hasard.

Nous pouvons donc conclure que le test d'appariement personne-organisation est efficace pour prédire certains critères, particulièrement le rendement de citoyenneté et le niveau d'engagement organisationnel, et dans une moindre mesure, le rendement axé sur les tâches. Lorsque les coefficients de validité prédictive trouvés n'étaient pas significatifs – pour le rendement global et le roulement, ils allaient tout de même dans le sens de la documentation scientifique.

Ces résultats concordent entièrement avec les conclusions de Kristof-Brown et coll. (2005) qui indiquaient que les relations entre l'appariement personne-organisation et l'engagement organisationnel et entre l'appariement personne-organisation et le rendement de citoyenneté sont les plus fortes. Par ailleurs, la documentation scientifique fait aussi état de relations plus fortes entre l'appariement et les attitudes comparativement aux relations entre l'appariement et les comportements (Kristof-Brown et coll. (2005); Vogel et Feldman (2009); Ostroff et coll. (2005)), et propose aussi que l'appariement influence les comportements à travers les attitudes (Arthur et coll. (2006); Morin et coll. (2011)). Nous n'avons pas étudié la qualité médiatrice de l'engagement organisationnel (c'est une piste de recherche intéressante) mais nous constatons que, pour notre échantillon, c'est la relation avec le rendement de citoyenneté qui est la plus forte, suivie de près par celle avec l'engagement organisationnel. Comme nous l'avons mentionné, il est possible que le fait que la mesure d'engagement organisationnel n'ait pas été une mesure auto-rapportée explique ce résultat.

Étant donné que les outils traditionnels de sélection (entrevues, échantillons de travail et test de connaissances) visent surtout à assurer l'appariement personne-emploi, nos résultats appuient l'appel de Bowen et coll. (1991) à recourir à la mesure de l'appariement personne-organisation pour améliorer les décisions de sélection. En effet, le test d'appariement semble effectivement complémentaire au test d'habiletés cognitives et à l'inventaire de personnalité. Compte tenu des coefficients de validité présentés, il ne serait toutefois pas souhaitable que seul un test d'appariement personne-organisation soit utilisé dans les processus de sélection. Néanmoins, nos résultats en matière de validité incrémentielle

montrent qu'ils peuvent très efficacement s'ajouter à d'autres outils pour contribuer à prédire le rendement en emploi. De plus, compte tenu du lien entre la validité et l'utilité économique des outils de sélection, nous pouvons d'ores et déjà croire que l'utilisation d'un test comme le TVO s'avérera bénéfique pour l'organisation qui le fera, ses coûts d'administration et de correction étant largement compensés par les bénéfices organisationnels – rendement accru, tant celui relié aux tâches qu'à la citoyenneté, augmentation de l'engagement des travailleurs à l'égard de l'organisation et meilleure rétention des effectifs. À ceux-là s'ajoute la liste des conséquences positives engendrées par un meilleur appariement entre l'organisation et ses travailleurs : amélioration de la communication, augmentation de la satisfaction et diminution du stress et de ses conséquences néfastes pour la santé. En effet, le TVO peut aisément être administré en ligne (en moins d'une heure) et corrigé presque instantanément à faible coût. Quant à la facilité de le défendre en cour en cas de litige, le fait que son développement ait été documenté dans un manuel technique et réalisé dans le respect des normes (*Standards* (1999) et autres) devrait l'accroître.

Plusieurs auteurs ont indiqué que l'utilisation d'une mesure de l'appariement personne-organisation était appropriée et recommandée dans les étapes plus proches de la sélection finale des candidats (Kristof (1996); Adkins et coll. (1994); Kristof-Brown et Guay (2011)). Les résultats de notre recherche nous permettent de croire que cette mesure est aussi efficace au moment de la présélection des candidats. En effet, les travailleurs dans notre échantillon ont été retenus à l'étape de la présélection si leur niveau d'appariement était supérieur au score de 10, ce qui devait éliminer environ 10 % des candidats. De cette façon, le niveau d'appariement n'était pas décisif mais les candidats qui ne partageaient visiblement pas les valeurs de l'organisation n'étaient pas invités aux étapes subséquentes d'évaluation, réduisant d'autant les coûts pour l'organisation. Cela dit, nous devons aussi considérer que l'appariement n'est pas le facteur qui a eu le plus de poids dans la décision d'embauche et que, par conséquent, il y a vraisemblablement des variables intermédiaires qui pourraient expliquer les critères, par exemple les scores obtenus lors des échantillons de travail ou des entrevues.

### Leçons à tirer de cette étude

Après avoir abondamment discuté de notre objet principal, l'efficacité de l'appariement personne-organisation pour la dotation dans les organisations, nous allons maintenant élargir notre discussion et relever d'autres leçons apprises grâce à notre étude. Ainsi, nous croyons que notre recherche a démontré à quel point les valeurs organisationnelles peuvent être d'une grande utilité pour les organisations. Nous avons aussi traité dans une certaine mesure du débat entourant les critères en dotation et tenons à y ajouter notre contribution. Nous allons approfondir ces deux idées.

Précédemment, nous avons longuement expliqué les différences conceptuelles entre plusieurs niveaux d'étude des valeurs. Malgré leurs similitudes en ce qui a trait à certaines caractéristiques (hiérarchie, stabilité dans le temps et les contextes, influence sur les comportements, etc.) et particularités de la mesure (normative ou ipsative), plusieurs distinctions quant à la nature et l'utilité des valeurs subsistent. De plus, même si maints auteurs s'entendent pour dire que la mesure de l'appariement personne-organisation basée sur les valeurs est la plus prometteuse, cela ne suffit pas. Au fil des ans, les mesures d'appariement ont reposé sur divers types de valeurs, associés à des niveaux d'analyse différents : les valeurs individuelles, les valeurs au travail ou les valeurs organisationnelles. À l'instar d'O'Reilly et coll. (1991) qui ont basé leur mesure de l'appariement personne-organisation sur les valeurs organisationnelles, nous croyons que le recours aux valeurs organisationnelles est fort profitable pour établir le niveau d'appariement. Que ce soit grâce à leur caractère incommensurable ou parce qu'il est possible d'obtenir des mesures d'appariement objectives lorsqu'on les utilise, nous avons montré qu'elles permettent de prédire le rendement des travailleurs dans un contexte de sélection. Et ce, malgré trois défis fréquemment abordés par la documentation scientifique : la mesure des valeurs, le fait qu'elles soient affichées ou réelles ainsi que la désirabilité sociale.

Nous avons fait état du défi de déterminer et mesurer les valeurs d'une organisation. Si plusieurs auteurs prônent que tous les membres d'une organisation soient sondés pour déterminer les valeurs et ainsi convenir d'un certain consensus autour d'elles (Meglino et

Ravlin (1998); O'Reilly et coll. (1991)), notre étude a permis de constater qu'une hiérarchie des valeurs établie par un nombre somme toute limité de représentants de la gestion (une vingtaine dans le cas de la municipalité étudiée) permet d'obtenir des prédictions efficaces au sujet du rendement au travail et de l'engagement organisationnel. En effet, toutes les mesures d'appariement des travailleurs avec l'organisation de notre échantillon sont basées sur la comparaison de leur hiérarchie de valeurs avec celle que nous avons obtenue pour la municipalité. Il aurait été intéressant de vérifier si la hiérarchie des valeurs définie par ce groupe très restreint de gestionnaires était significative pour la majorité des employés, d'en mesurer le niveau de consensus et de voir si les scores d'appariement basés sur une hiérarchie des valeurs organisationnelles établie par l'ensemble des employés auraient été de meilleurs prédicteurs des critères. Cela dit, même si les résultats avaient été meilleurs, cela ne signifie pas pour autant que les organisations devraient automatiquement adopter l'idée fort coûteuse d'un sondage de tous les travailleurs si la contribution d'un nombre plus limité de gestionnaires fournit des résultats comparables. La question d'utilité économique doit ici entrer en jeu pour les organisations.

Un autre enjeu souvent mentionné est la distinction entre les valeurs réelles et les valeurs affichées; c'est d'ailleurs l'un des éléments soulevés très fréquemment par ceux qui doutent de l'efficacité des valeurs organisationnelles. Notre étude a montré que le recours aux valeurs affichées dont nous ne savons pas dans quelle mesure elles sont véritablement vécues au sein de l'organisation peut s'avérer très utile pour prédire le rendement. De plus, dans la mesure où la haute gestion d'une organisation choisit de sélectionner ses futurs employés à partir de ses valeurs affichées, celles-ci se voient accorder une grande importance, ce qui contribue vraisemblablement à fortifier leur place au cœur de la culture organisationnelle et peut-être à les rendre plus réelles puisque, ce faisant, elles influencent des décisions cruciales pour l'organisation. L'affichage des valeurs organisationnelles tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur (par exemple sur son site Internet) est une pratique fortement encouragée tant à des fins de socialisation qu'à des fins de recrutement. C'est d'ailleurs l'une des pratiques citées dans la documentation scientifique pour accroître l'efficacité du recrutement puisque la présentation réaliste des emplois et des valeurs

permet d'améliorer l'adéquation avec l'organisation et aide les candidats à choisir un emploi et une organisation (Caldwell et coll. (1990); Karren et Graves (1994); Cable et Judge (1996); Kristof (1996)).

S'il apparaît positif d'afficher ainsi ses valeurs, d'aucuns pourraient croire que cela serait susceptible d'accroître les possibilités de tricherie et l'impact de la désirabilité sociale lorsqu'un test de sélection les utilise, comme c'est le cas du TVO. Néanmoins, même si nous ne pouvons pas trancher, nous avons exploré la question. Dans notre étude, l'appariement est mesuré à l'aide du TVO où les candidats doivent hiérarchiser les 34 valeurs organisationnelles qu'on leur propose de telle sorte que le nombre de valeurs très importantes et très peu importantes est plus petit que le nombre de valeurs dont l'importance est moyenne (c'est un test de type Q-sort). Ryan et Schmit (1996) indique que la forme de l'instrument et le recours à un formulaire de type Q-sort protègent contre l'effet de la désirabilité sociale. Nous avons tout de même vérifié si des renseignements au sujet des valeurs priorisées par la municipalité étaient disponibles pour les candidats et c'est le cas. En effet, le site Internet de l'organisation comporte une section « Emplois » où on présente et définit les six valeurs organisationnelles auxquelles la ville adhère pour réaliser sa mission. Ce sont le respect, l'approche client, le leadership visionnaire, l'engagement, le bien-être ainsi que l'éthique et la justice. Si on compare ces valeurs affichées avec la typologie du TVO, il est relativement aisé d'imaginer quelles sont les valeurs qui composent la partie supérieure de la hiérarchie organisationnelle des valeurs, ce qui ouvre la porte à la tricherie, mais il n'est pas possible de déterminer dans quel ordre spécifique celles-ci ont été placées par les représentants organisationnels. Nous avons compté combien de répondants ont correctement identifié les trois valeurs les plus importantes pour la municipalité : un seul sur 108 alors que 48 sur 108 en ont trouvé 2 et 15 sur 108 n'en ont repéré aucune. Quoi conclure de ce résultat? Nous ne pouvons rien inférer surtout que deux des valeurs clés, le respect des personnes et l'intégrité, sont vraisemblablement des valeurs prioritaires pour nombre de personnes dans la société nord-américaine. Il n'est donc pas possible de statuer sur l'impact possible de la désirabilité sociale mais le sujet mériterait une analyse plus approfondie.

Si des études antérieures avaient montré que les valeurs organisationnelles constituent un levier de performance organisationnelle efficace (Peters et Waterman (2004)), notre étude démontre que le recours aux valeurs organisationnelles dans le contexte de la sélection du personnel est judicieux et peut se faire relativement aisément.

La seconde question que nous voulons développer dans cette discussion porte sur le débat autour des critères, le *criterion problem*; nous le ferons en deux temps. D'entrée de jeu, rappelons que les études de validité prédictive reposent sur les critères qui sont autant de mesures utilisées pour distinguer les travailleurs lorsqu'ils sont à l'emploi d'une organisation. Traditionnellement, les études ont reposé sur deux critères, le rendement global (sans trop se soucier de ses composantes) et le succès dans les programmes de formation (Schmidt et Hunter (1998)). Évidemment, au cours des dernières décennies, plusieurs formes de rendement ont été distinguées et fait l'objet d'études de validation.

L'une des contributions de notre étude est la validation de la traduction canadienne-française de l'échelle mesurant le rendement axé sur les tâches ou le rendement « dans le rôle » de Williams et Anderson (1991). Une des obligations pour utiliser un critère, imposée tant par des préoccupations théoriques que les pratiques des tribunaux, est qu'il existe un lien entre l'emploi et ce critère. Pour les études de validation où les personnes composant l'échantillon font partie de catégories professionnelles très différentes, il n'est pas possible d'utiliser une échelle spécifique du rendement axé sur les tâches puisque les emplois varient et les tâches sont distinctes. Dans ces conditions, l'outil de Williams et Anderson est utile et nous en proposons une version francophone validée. Cet instrument n'est pas vraiment approprié pour fournir de la rétroaction aux travailleurs car il est très général mais il constitue une mesure efficace du critère rendement axé sur les tâches à des fins de recherche. Sans avoir effectué une analyse de validité convergente, le fait que l'instrument soit fidèle et permette de trouver des résultats similaires à ceux de la documentation scientifique recensée nous permet de croire que la validation transculturelle a été effectuée efficacement.

L'évolution rapide du monde du travail commande cependant que le rendement axé sur les tâches ne soit pas le seul critère retenu pour vérifier l'efficacité et l'utilité de pratiques de sélection. Nous l'avons évoqué dans notre revue de la documentation : il est aujourd'hui essentiel d'opter pour des critères multiples et variés, dont certains ne sont pas nécessairement reliés à l'accomplissement des tâches mais plutôt aux comportements et même aux attitudes des travailleurs dans leur milieu de travail. En fait, comme il peut sembler difficile de relier l'appariement personne-organisation à l'analyse d'emploi traditionnelle basée sur les tâches, il en va de même pour des critères comme le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel. Pourtant, nombre de gestionnaires ne se contentent plus aujourd'hui d'employés qui font un bon travail dans les délais impartis; ils souhaitent aussi des travailleurs novateurs, motivés, engagés auprès de l'organisation et de sa clientèle et loyaux. En effet, les coûts associés au roulement du personnel sont élevés et bien documentés, et les conditions actuelles du marché du travail où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs se fait déjà sentir ne font qu'accentuer l'importance accordée à la rétention du personnel. Nous joignons donc notre voix à celles qui favorisent une plus grande utilisation de ces nouveaux critères dans les études de validation, puisqu'ils sont cruciaux pour la performance et la pérennité des organisations.

Nous croyons avoir démontré que tant l'appariement personne-organisation et les valeurs organisationnelles sont deux concepts utiles pour la sélection du personnel et que le *Test de valeurs organisationnelles* est un outil que les gestionnaires-recruteurs et les conseillers en ressources humaines peuvent ajouter à leur coffre à outils pour sélectionner et retenir les employés les plus performants.

## 7.2 Forces et limites de la recherche

À cette étape-ci de notre recherche, il est essentiel de dresser la liste des forces et des limites de notre étude ainsi que d'explorer les possibilités de généralisation des résultats obtenus avec notre échantillon.

La plus grande force de notre étude est qu'elle pourra être utile à la communauté des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires recruteurs, en plus de s'ajouter à la somme des connaissances. En effet, nous avons démontré que le *Test de valeurs organisationnelles* est un outil d'évaluation efficace pour mesurer l'appariement personne-organisation et prédire des comportements et des attitudes des candidats, comme en témoignent les coefficients de validité prédictive. Dès lors, les décideurs pourront se fier à cet outil adapté au contexte de sélection puisqu'il mesure l'appariement indirectement et que les candidats n'ont pas à connaître les valeurs de l'organisation pour le passer. Le TVO est aussi simple à administrer, à corriger et à interpréter pour l'organisation. De plus, ses coûts d'utilisation sont peu élevés, ce qui était une inquiétude des organisations (Bowen et coll. (1991)).

Certaines décisions que nous avons prises dans la réalisation de notre étude constituent aussi de grandes forces. Tout d'abord, nous avons opté pour une recherche dans une véritable situation de sélection du personnel. En effet, la décision d'opter pour une stratégie de validation prédictive plutôt qu'une stratégie concomitante nous a permis d'avoir un échantillon similaire (voire pratiquement identique) à la population auprès de qui le test d'appariement sera éventuellement utilisé. En effet, les candidats, contrairement aux employés déjà à l'emploi de l'organisation, ne sont pas nécessairement familiers avec les valeurs de l'organisation. De plus, dans la mesure où ils cherchent un emploi, il est correct de croire que leurs niveaux de stress et de motivation étaient élevés et leur souci de bien faire bonne figure, très présent. Par ailleurs, la stratégie concomitante réduit la variance encore plus que la stratégie prédictive.

Une autre force de notre étude est que l'échantillon que nous avons retenu est non seulement composé de travailleurs œuvrant dans une organisation véritable plutôt que fictive, mais en plus, ces travailleurs œuvrent dans plusieurs catégories d'emploi : cadres, cols blancs, cols bleus, policiers et pompiers. Dès lors, nous pouvons généraliser nos conclusions pour des candidats exerçant diverses professions.

En matière d'enjeux de mesure, notre étude respecte les conditions de commensurabilité pour la mesure de l'appariement puisque le même instrument est utilisé pour déterminer la hiérarchie des valeurs du travailleur et celle pour l'organisation. Elle limite aussi le biais de méthode commune puisque les mesures mises en relation (prédicteur et critère) n'ont pas été recueillies auprès des mêmes sources ni au même moment.

En matière de faiblesses de notre étude, celle qui a eu le plus grand impact est certainement la petite taille de l'échantillon, malgré un taux de réponse exceptionnel de 86,5 %. Le nombre de sujets n'est pas tout à fait suffisant pour éviter l'erreur d'échantillonnage (Pettersen (2002)). En effet, la taille réduite de la population à l'étude a vraisemblablement contribué à la réduction de la variance, en particulier pour le roulement. Cependant, le contexte de notre recherche, la sélection du personnel, a aussi contribué à réduire la variance puisque les candidats les moins performants n'ont pas été retenus et ne font pas partie de notre échantillon. De plus, Taris et Feij (2001) citent Schneider (1983) à l'effet que dans les milieux de travail réels, les cas de non-adéquation extrême entre les travailleurs et leur organisation (*extreme mismatches between personal and organisational characteristics*) sont pratiquement inexistantes. Voici ainsi trois facteurs hors de notre contrôle qui sont autant de limites à la puissance statistique des relations étudiées : la petite taille de l'échantillon, la restriction de la variance engendrée par le contexte de sélection du personnel et la restriction de la variance du prédicteur occasionnée par la réalité du milieu de travail.

Un autre défi est relié à l'évaluation du rendement et de l'engagement organisationnel par le superviseur et il se décline de plusieurs manières. D'abord, certains superviseurs ont dû évaluer le rendement de travailleurs qu'ils ne supervisaient que depuis très peu de temps.<sup>29</sup> Même si le nombre moyen de semaines pendant lesquelles le répondant avait supervisé le travailleur évalué est de 26, l'écart-type est important (15,5). Ainsi, un peu moins du

---

<sup>29</sup> La décision avait été prise au moment de l'administration du questionnaire d'évaluation de demander au superviseur actuel (ou le dernier superviseur) de le compléter, peu importe la durée pendant laquelle il avait supervisé l'employé.

cinquième des répondants (20 personnes) ne supervisaient le travail de leur employé que depuis dix semaines ou moins. Autre difficulté, c'est que certaines personnes dont le rendement a été évalué n'étaient pas à l'emploi de l'organisation depuis très longtemps, ce qui nous porte à croire que la période d'accueil et de socialisation n'était vraisemblablement pas terminée. Rappelons que l'ancienneté moyenne des travailleurs de notre échantillon est de 35,6 semaines, ce qui représente environ neuf mois. Le tiers d'entre eux (34 employés) comptaient moins de six mois d'ancienneté (période recommandée par Drasgow et coll. (2007) et Gatewood et coll. (2008)) et le dixième (10 employés) comptaient moins de 3 mois d'ancienneté (période minimale mentionnée par Pettersen (2002)). De plus, plusieurs travailleurs temporaires de l'échantillon sont appelés à changer d'affectations souvent. C'est donc dire qu'un employé ayant cumulé plus d'un an d'ancienneté peut avoir été évalué dans un poste qu'il n'occupe que depuis peu. Il n'est pas possible de connaître l'ampleur de cette situation mais nous sommes consciente qu'elle s'est véritablement présentée pendant l'enquête auprès des superviseurs.

Nous avons cité la difficulté pour les gestionnaires d'évaluer le rendement et, encore plus, l'engagement organisationnel affectif. La documentation scientifique compte plusieurs études démontrant les défis reliés à l'évaluation du rendement et les biais de toutes sortes qui l'accompagnent (halo, récence, indulgence, etc.). De plus, tous les emplois, vu leur nature, ne permettaient pas nécessairement une observation suffisante pour répondre à l'ensemble des questions. Finalement, la mesure de l'engagement affectif perçu à l'égard de l'organisation peut aussi être ardue; en effet, il est difficile pour autrui de déterminer comment l'autre se sent.

D'autres limites proviennent de l'instrument de mesure des critères qui a été utilisé. Nous avons déjà mentionné que recourir à une seule question pour mesurer le rendement global n'était pas nécessairement le meilleur choix, d'autant plus que cela limitait vraisemblablement la fidélité de la mesure. Autre limite : pour mesurer le rendement de citoyenneté, nous avons modifié l'échelle de Dussault en ajoutant un choix de réponse pour les répondants (« Ne s'applique pas ») à la suite des commentaires reçus lors du pré-test.

Cela s'est avéré être une mauvaise décision puisque nous avons dû éliminer six items des 24 de l'échelle pour limiter le nombre de données manquantes.

Une autre limite de la recherche est que bien que nous ayons démontré que le *Test de valeurs organisationnelles* utilisé pour mesurer l'appariement permette de prédire dans une certaine mesure le rendement et l'engagement organisationnel, nous n'avons pas pu vérifier la solidité du modèle théorique sur lequel il s'appuie faute d'avoir un échantillon suffisamment grand.

Finalement, notre recherche ne permet pas de vérifier la présence d'un impact adverse à l'égard d'un groupe ou l'autre ni l'impact de la désirabilité sociale sur le niveau d'appariement, deux facteurs pourtant importants pour évaluer la qualité de la mesure de l'appariement d'une part et l'utilisation de cette mesure dans un processus de sélection d'autre part. En ce qui a trait à l'impact adverse, les renseignements au sujet de l'appartenance à un groupe désigné ne sont pas disponibles sauf le genre donc il n'est pas possible d'effectuer l'analyse de la validité différentielle. Pour ce qui est de l'enjeu de la désirabilité sociale, nous avons traité la question précédemment et conclu que le sujet mériterait une analyse plus approfondie. C'est ce qui nous mène à la présentation de pistes de recherche qui pourraient être envisagées par des chercheurs désirant approfondir notre étude.

### 7.3 Pistes de recherche

Notre étude offre des perspectives intéressantes pour l'utilisation d'une mesure de l'appariement personne-organisation basée sur la congruence des valeurs, comme le *Test de valeurs organisationnelles* dans les processus de sélection du personnel. Néanmoins, compte tenu de la petite taille de notre échantillon, il est essentiel de répliquer cette étude et de vérifier les assises théoriques du modèle de valeurs sur lequel le TVO repose. Dans ces conditions, il serait aussi intéressant de vérifier si l'impact de l'appariement sur la

prédiction du rendement et des autres critères varie selon le genre, l'âge, le groupe occupationnel ou la personnalité des travailleurs. Très peu de recherches antérieures ont fait état de variables de contrôle significatives mais il serait pertinent de le vérifier. Nous pourrions aussi vérifier si une mesure plus subjective de l'appariement donnerait des résultats comparables.

Une autre suggestion dans la lignée des recommandations de Kristof-Brown et coll. (2005) et Arthur et coll. (2006) est de vérifier si les variables attitudinales (engagement organisationnel et satisfaction) sont effectivement des variables médiatrices dans la relation entre l'appariement et les comportements, dont le rendement et le roulement. Par ailleurs, il faudrait vérifier si d'autres variables, en plus des attitudes, viennent médier la relation entre l'appariement et les comportements, que ce soit des mécanismes psychologiques ou cognitifs.

Une prochaine étude pourrait inclure les variables appariement personne-emploi et appariement personne-groupe pour vérifier quel type d'appariement explique le mieux quelle attitude et quel comportement. Si plusieurs études se sont intéressées plus ou moins explicitement à l'appariement personne-emploi, les études portant sur l'appariement personne-groupe sont encore peu nombreuses. Pourtant, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans une grande organisation de plus de 3 000 employés où tant de professions différentes sont présentes, il est légitime de se demander si c'est l'adéquation avec les valeurs de l'organisation entière qui est plus importante que l'appariement avec la direction générale ou l'équipe.

Tout au long de notre thèse, nous avons abondamment discuté de la notion d'appariement et mis en lumière son importance dans le contexte de la sélection du personnel. Si nous avons mentionné au passage qu'il n'était pas toujours opportun de maximiser l'appariement, nous n'avons pas abordé la question du *misfit* (concept qui ne semble pas avoir de vocable en français encore). Jusqu'à maintenant, la documentation scientifique s'est très peu intéressée à ce concept parfois présenté à l'opposé de l'appariement sur un

continuum (Cooper-Thomas et Wright (2013)). Peut-être que l'étude du *misfit*, de ses tenants et aboutissants, des moyens de le mesurer et de l'éviter pourrait enrichir, voire faire avancer la recherche sur l'appariement.

Au sujet du TVO en tant que tel, il serait intéressant de vérifier si une modification de la manière de calculer le score d'appariement influencerait les coefficients de validité prédictive. En effet, Verquer et coll. (2003) ont trouvé que si le score d'appariement est le fruit d'une corrélation plutôt que d'un calcul de différence, la validité prédictive s'accroît. Il serait aussi intéressant de recourir à la régression polynomiale pour vérifier l'effet de l'appariement, voire le comprendre (pourvu que la taille de l'échantillon soit adéquate).

Finalement, comme la gestion des ressources humaines basée sur les valeurs est de plus en plus prisée par les gestionnaires, il serait intéressant de vérifier si le fait de prioriser une variable ou une autre permet de prédire le rendement, l'engagement organisationnel ou le roulement.



## CONCLUSION

Tout au long de cette recherche, nous nous sommes intéressée au concept d'appariement personne-organisation, à ses tenants et ses aboutissants, ainsi qu'à la pertinence d'y recourir dans le contexte de dotation du personnel. Puisque la mesure de l'appariement s'appuie fréquemment sur les valeurs, nous avons aussi exploré cette question en profondeur. Finalement, notre revue de la documentation scientifique a comporté un chapitre entier sur la sélection du personnel, les exigences au sujet de la validation et la question des critères de rendement.

Notre étude réalisée auprès d'un échantillon composé de travailleurs dont on a mesuré le niveau d'appariement personne-organisation pendant le processus de sélection puis le rendement au travail quelque temps après leur entrée en poste a permis de répondre à deux questions de recherche. Dans un premier temps, nous avons établi que l'appariement personne-organisation offre une validité critériée intéressante pour prédire le rendement axé sur les tâches, le rendement de citoyenneté et l'engagement organisationnel, les relations avec le rendement global et le roulement n'étaient pas significatives. Deuxièmement, la mesure de l'appariement personne-organisation présente une validité incrémentielle lorsqu'elle s'ajoute à d'autres instruments de sélection, notamment un test d'habiletés cognitives et un test de personnalité.

Malgré les limites de notre recherche évoquées précédemment, nous croyons que notre étude est fort pertinente, tant sur le plan scientifique que social. Ainsi, non seulement elle constitue un ajout intéressant à la somme des connaissances scientifiques mais elle nous permet de conclure que la mesure de l'appariement personne-organisation est un outil utile pour les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires recruteurs compte tenu de sa bonne capacité à prédire certains comportements et attitudes des travailleurs, son faible coût et sa simplicité d'utilisation. D'autres études devront répéter et approfondir notre recherche: nous les encourageons.



## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Adkins, C. L., Russel, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society*, 38(3), 326-387.
- Ahmad, K. Z. (2010). Person-Environment Fit: A Critical Review of the Previous Studies and a Proposal for Future Research. *International Journal of Psychological Studies*, 2(1), 71-78.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. Dans C. Murchison (Éd.), *A Handbook of Social Psychology* (pp. 789-844). Worcester, MA: Clark University Press.
- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council for Measurement in Education. (1999). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arthur Jr., W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Arvey, R. D., & Faley, R. H. (1992). *Fairness in Selecting Employees* (2e éd.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Assouline, M., & Meir, A. I. (1987). Meta-Analysis of the Relationship between Congruence and Well-Being Measures. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 317-332.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Baillargeon, G. (2004). *Méthodes statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables*. Trois-Rivières, Qc: Les Éditions SMG.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bartram, D. (2007). Increasing Validity with Forced-Choice Criterion Measurement Formats. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 263-272.
- Beach, L. R. (1993). *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Billings, R. S., & Cornelius, E. T. I. (1980). Dimensions of Work Outcomes: A Multidimensional Scaling Approach. *Personnel Psychology*, 33, 151-162.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Managing By Values*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Borman, W. C. (1990). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. Dans M. D. Dunette & L. M. Hough (Éds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2 éd., Vol. 2, pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Fritz, D. (2001). An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of

Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Dans N. W. Schmitt & W. C. Borman (Éds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Bourhis, A. (2013). *Recrutement et sélection du personnel* (Deuxième éd.). Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Bourhis, R. Y., & Gagnon, A. (1994). Les préjugés, la discrimination et les relations intergroupes. Dans R. J. Vallerand (Éd.), *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-205.
- Bretz, R. D. J., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.

- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brightman, J. (1999). The Gap between Personal and Organizational Values. *Leadership in Action?*, 18(6), 13.
- Cable, D., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions* (Vol. Working Paper 95-07). Ithaca, NY: Center for Advances Human Resource Studies.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly III, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework - Revised Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. Dans N. W. Schmitt & W. C. Borman (Éds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personnel Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Catano, V. M., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Methot, L. L. (2005). *Recruitment and Selection in Canada* (3e éd.). Toronto: Nelson, Thomson Canada.
- Cavanagh, G. F. (2010). *America Business Values: A Global Perspective. 6th edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cha, S. E. (2004). *Walking the Talk: Leadership, Ambiguity, and Perceived Commitment to Organizational Values*. (Ph. D. in Organizational Behavior), Harvard University.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, C.-H. V., Lee, H.-M., & Yeh, Y.-J. Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 210-219.
- Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Williams, A. (2009). Latent Trait Theory Approach to Measuring Person-Organization Fit: Conceptual Rationale and Empirical Evaluation. *International Journal of Testing*, 9, 358-380.
- Cherrington, D. J., Condie, S. J., & England, J. L. (1979). Age and Work Values. *Academy of Management Journal*, 22(3), 617-623.

- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Compmetrica. (2011, 13 janvier 2011). Fiche d'information: Test d'habileté cognitive appliquée au travail COMPMETRICA. Repéré le, à [http://www.compmetrica.com/Documents/PaperPencil/FactSheets/FR/FS-T206\\_FR.pdf](http://www.compmetrica.com/Documents/PaperPencil/FactSheets/FR/FS-T206_FR.pdf)
- Compmétrica. (2008). *Manuel technique: Test d'approche et de comportement au travail*. Gatineau.
- Compmétrica. (2010). *Manuel technique: Test d'habileté cognitive appliquée au travail (TH-CAT)*. Gatineau.
- Compmétrica. (2011). *Manuel technique : Test de valeurs organisationnelles (TVO)*. Gatineau.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273.
- Cooper-Thomas, H. D., & Wright, S. (2013). Person-environment misfit: the neglected role of social context. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 21-37.
- Cormier, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail*. (Doctorat en psychologie), Université du Québec à Montréal.
- Dalton, D., & Ortegren, M. (2011). Gender Differences in Ethics Research: The Importance of Controlling for the Social Desirability Response Bias. *Journal of Business Ethics*, 103, 73-93.
- Dawis, R. V. (1991). Vocational Interests, Values, and Preferences. Dans M. D. Dunnette & L. M. Hough (Éds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*

(Second Edition éd., Vol. 2, pp. 833-871). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

- De Clercq, S., Fontaine, J. R. J., & Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit. *The Journal of Psychology, 142*(3), 277-302.
- De Goede, M. E. E., van Vianen, A. E. M., & Klehe, U.-C. (2011). Attracting Applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and website design. *International Journal of Selection and Assessment, 19*(1), 51-61.
- Devinat, A. (1999). L'adéquation personne-environnement et la satisfaction au travail: Une méta-analyse. *Science et comportement, 28*(1), 77-101.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A Web of Applicant Attraction: Person-Organization Fit in the Context of Web-Based Recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723-734.
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research, 47*, 91-107.
- Dominick, P. G. (2009). Forced Rankings: Pros, Cons, and Practices. Dans J. W. Smither & M. London (Éds.), *Performance Management: Putting Research Into Action* (pp. 411-443). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dose, J. J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 219-240.
- Dovidio, J. F., & Hebl, M. (2005). Discrimination at the Level of the Individual: Cognitive and Affective Factors. Dans R. L. Dipboye & A. Colella (Éds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 11-36). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Dragow, F., Whetzel, D. L., & Oppler, S. H. (2007). Strategies for Test Validation and Refinement. Dans D. L. Whetzel & G. R. Wheaton (Éds.), *Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management* (pp. 349-402). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Durivage, A., Pettersen, N., & Michaud, R. (2010). *Élaboration et validation d'un instrument de mesure de l'appariement personne-organisation (PO fit)*. Communication présentée à la Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Lille, France.
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 476-493.
- Edwards, J. R. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 51-100.
- Edwards, J. R. (2001). Ten Difference Score Myths. *Organizational Research Methods*, 4(3), 265-287.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Edwards, J. R., Cable, D., Williamson, I. O., Schurer Lambert, L., & Shipp, A. J. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 209-258). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.
- England, G. W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *Academy of Management*, 53-68.

- England, G. W., Ruiz Quintanilla, S. A., & Maimer, J. (1995). *The Meaning of Working Survey C*.
- Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.
- Equal Employment Opportunity Commission, Civil Service Commission, Department of Labor, & Department of Justice. (1978). Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures *Federal Register 35(149)*. United States of America.
- Feather, N. T. (1979). Human Values and Work Situation: Two Studies. *Australian Psychologist*, 14(2), 131-141.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fisher, R. J., & Katz, J. E. (2000). Social-Desirability Bias and the Validity of Self-Reported Values. *Psychology & Marketing*, 17(2), 105-120.
- Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. A. (2004). Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 121-145.
- Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans S. St-Onge & V. Haines (Éds.), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 53-96). Bruxelles: De Boeck.
- Foucher, R. (2010). Clarifier les concepts de compétence et de talent. Dans R. Foucher (Éd.), *Gérer les talents et les compétences: Principes, pratiques, instruments* (Vol. 1 - Fondements de la gestion des talents et des compétences, pp. 69-164). Montréal: Éditions Nouvelles.
- Foucher, R., Morin, D., & St-Onge, S. (2011). Mesurer les compétences déployées en cours d'emploi: Un cadre de référence. Dans R. Foucher (Éd.), *Gérer les talents et les compétences: Principes, pratiques et instruments* (Vol. 2 - Pratiques de la gestion des talents et des compétences: évaluer les compétences maîtrisées et déployées, pp. 151-222). Montréal: Éditions Nouvelles.

- Furnham, A. (2001). Vocational Preference and P-O Fit: Reflections on Holland's Theory of Vocational Choice. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 5-29.
- Garavan, T. N. (2007). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 150-167.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2008). *Human Resource Selection*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Gati, I. (1989). Person-Environment Fit Research: Problems and Prospects. *Journal of Vocational Behavior*, 35(2), 181-193.
- Gay, E. G., Weiss, D. J., Hendel, D. D., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1971). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire* (Vol. xxviii). Minnesota, EU: University of Minnesota.
- George, D., & Mallery, P. (2009). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 16.0 Update* (Ninth éd.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Goffin, R. D., & Gellatly, I. R. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: are self-report measures biased? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 437-451.
- Goldsmith, R. E., Stith, M. T., & White, J. D. (1987). The Rokeach Value Survey and Social Desirability. *Journal of Social Psychology*, 127(5), 553-554.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Gordon, G. G. (1986). The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance. Dans R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa & Associates

- (Éds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 103-125). San Francisco, LA: Jossey-Boss Publishers.
- Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Griffith, R. L., Chmielowski, T., & Yoshita, Y. (2007). Do applicants fake? An examination of the frequency of applicant faking behavior. *Personnel Review*, 36(3), 341-355.
- Guérin, G., & Saba, T. (2002). Stratégie de mobilisation des cadres de 50 ans et plus: Une étude dans les services sociaux et de santé de Montréal. Montréal: École des relations industrielles, Université de Montréal.
- Guion, R. M. (1990). Personnel Assessment, Selection, and Placement. Dans M. D. Dunette & L. M. Hough (Éds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 327-397). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press Inc.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Guion, R. M., & Cranny, C. J. (1982). A Note on Concurrent and Predictive Validity Designs: A Critical Reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 239-244.
- Hambleton, A. J., Kalliath, T., & Taylor, P. (2000). Criterion-Related Validity of a Measure of Person-Job and Person-Organization Fit. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 80-85.
- Hansen, J.-I. C., & Lee, W. V. (2007). Person-Vocation Fit. Dans S. G. Rogelberg (Éd.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 621-623). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Harrison, D. A. (2007). Pitching Fits in Applied Psychological Research: Making Fit Methods Fit Theory. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 389-416). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Heggestad, E. D., Morrison, M., Reeve, C. L., & McCloy, R. A. (2006). Forced-Choice Assessments of Personality for Selection: Evaluating Issues of Normative Assessment and Faking Resistance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 9-24.
- Herdman, A. O., & Carlson, K. D. (2009). Global Perception of the Fit Between Person and Work Environment (P-E Fit): Development and Initial Validation of a New Measure. *Psychological Reports*, 105(3), 1181-1195.
- Hermelin, E., & Robertson, I. T. (2001). A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 253-277.
- Hesketh, B. (2000). The Next Millennium of "Fit" Research: Comments on "The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model" by H. E.A. Tinsley. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 190-196.
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person-Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Vol. 5). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Distinguishing the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C.-I. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.

- Hogan, T. P. (2012). *Introduction à la psychométrie*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Holden, R. R., Wood, L. L., & Tomashewski, L. (2001). Do Response Time Limitations Counteract the Effect of Faking on Personality Inventory Validity? *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(1), 160-169.
- Holland, J. E. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hough, L. M. (1998). Effects of Intentional Distortion in Personality Measurement and Evaluation of Suggested Palliatives. *Human Performance*, *11*(2/3), 209-244.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-Related Validities of Personality Constructs and the Effect of Response Distortion on Those Validities. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 581-595.
- Huffcutt, A. I., Roth, P. L., Conway, J. M., & Stone, N. J. (2001). Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 897-913.
- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organizational Development Journal*, *23*(4), 32-44.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitude, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *29*(3), 340-362.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Le, H. (2006). Implications of Direct and Indirect Range Restriction for Meta-Analysis Methods and Findings. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 594-612.
- Jaakson, K., Reino, A., & Vadi, M. (2008). Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge? *EBS Review*(25), 9-25.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, *18*(2), 193-212.
- Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. (2009). Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational

Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics*, 92, 341-359.

Johnson, B., & Christensen, L. (2004). *Educational Research. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (2e éd.). Boston, MA: Pearson.

Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The Moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 915-933.

Judge, T. A. (2007). The Future of Person-Organization Fit Research: Comments, Observations, and a Few Suggestions. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 417-445). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Judge, T. A., & Ferris, G., R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.

Judge, T. A., & Kristof-Brown, A. L. (2004). Personality, Interactional Psychology, and Person-Organization Fit. Dans B. Schneider & D. B. Smith (Éds.), *Personality and Organizations* (pp. 87-109). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Julien, G. (1993). Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise: la perception des cadres. *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, 36(3), 319-348.

Jurgensen, C. E. (1978). Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.

Kabanoff, B., & Daly, J. (2002). Espoused Values of Organizations. *Australian Journal of Management*, 27(Special Issue), 89-104.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, Inc.

- Karren, R. J., & Graves, L. M. (1994). Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 1994.
- Keller, L. M., Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Dawis, R. V. (1992). Work Values: Genetic and Environmental Influences. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 79-88.
- Kennedy, M. (2005). *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions*. (Doctor of Philosophy), University of North Texas.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Nizam, A., & Muller, K. E. (2008). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods* (Fourth éd.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Kristiansen, C. M. (1985). Social Desirability and the Rokeach Value Survey. *Journal of Social Psychology*, 125(3), 399-400.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L. (2007a). Person-Environment Fit. Dans S. G. Rogelberg (Éd.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 615-618). Thousand Oaks: California: Sage Publications.
- Kristof-Brown, A. L. (2007b). Person-Organization Fit. Dans S. G. Rogelberg (Éd.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 620-621). Thousand Oaks: California: Sage Publications.
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person-Environment Fit. Dans S. Zedeck (Éd.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Vol. 3, pp. 3-50). Washington D.C: American Psychology Association.

- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). Issues of Person-Organization Fit. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 123-153). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lachance, R. (2011). Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines. Dans P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques* (pp. 9-27). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Lafrenaye, Y. (1994). Les attitudes et le changement des attitudes. Dans R. J. Vallerand (Éd.), *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.
- Lemaître, N. (1985). The Analysis of Sociocultural Trends: A Method for Corporate Culture Investigation. *Dragon - SCOS Journal*(5), 90-105.
- Lemire, L., & Saba, T. (1997). Questionnaire sur la carrière dans la fonction publique canadienne. Montréal: École Nationale d'Administration Publique, Université du Québec et Université de Montréal.
- Lomax, R. G., & Hahs-Vaughn, D. L. (2012). *Statistical Concepts: A Second Course* (Fourth éd.). New York: Routledge.
- Longpré, P. (2011). Rapport final - Étude de validité prédictive : l'utilisation du TACT et du TH-CAT chez Hydro-Québec

- Longpré, P. (2013). *Personnalité et compétences en emploi : comparaison de la capacité prévisionnelle de deux configurations de la personnalité*. (Ph.D.), Université de Montréal, Montréal.
- Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Ph.D.), Carleton University, Ottawa.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work Values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969-1002.
- Manhardt, P. J. (1972). Job Orientation of Male and Female College Graduates in Business. *Personnel Psychology*, 25, 361-368.
- McClelland, D. C. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- McFarland, L. A. (2000). *Toward an Integrated Model of Applicant Faking*. (Doctor of Philosophy), Michigan State University.
- McFarland, L. A., & Ryan, A. M. (2000). Variance in Faking Across Noncognitive Measures. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 812-821.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Ellis, A. (2002). Item Placement on a Personality Measure: Effects on Faking Behavior and Test Measurement Properties. *Journal of Personality Assessment*, 78(2), 348-369.

- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis* (Fifth éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Morin, D., Paillé, P., & Reymond, A. (2011). L'attraction organisationnelle: Une recension de la documentation scientifique. Dans P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques* (pp. 29-102). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Morin, D., Saint-Onge, S., & Vandenberghe, C. (2007). Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances. Dans S. Saint-Onge & P. Roussel (Éds.), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 151-213). Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- Morin, D., St-Onge, S., Foucher, R., Cormier, M., & Cossette, M. (2011). Évaluer les compétences à l'origine du rendement de citoyenneté. Dans R. Foucher (Éd.), *Gérer les talents et les compétences: Principes, pratiques et instruments* (Vol. 2 - Pratique de la gestion des talents et des compétences: évaluer les compétences maîtrisées et déployées, pp. 223-249). Montréal: Éditions Nouvelles.
- Morley, M. J. (2007). Person-Organization Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.

- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 268-277.
- Murphy, K. R. (2009a). Content Validation Is Useful for Many Things, but Validity Isn't One of Them. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 453-464.
- Murphy, K. R. (2009b). Validity, Validation and Values. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 421-461.
- Murphy, K. R. (2012). Validity for What? The Peril of Overclarifying. *Measurement, 10*, 97-99.
- Murphy, K. R. (2013). *L'évaluation et la gestion du rendement: Au-delà d'une mesure précise du rendement au travail*. Communication présentée à la Colloque annuel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, Montréal.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity. *Personnel Psychology, 50*, 823-854.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: a review. *European Journal of Social Psychology, 15*, 263-280.
- Newton, P. E. (2012). Clarifying the Consensus Definition of Validity. *Measurement, 10*, 1-29.

- Norwood, F. B., & Lusk, J. L. (2011). Social Desirability Bias in Real, Hypothetical, and Inferred Valuation Experiments. *American Journal of Agricultural Economics*, 93(2), 528-534.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oliver, J. E. (1985). The Personal Value Statement (PVS): A Experiential Learning Instrument. *Annual: Developing Human Resources*, 107-116.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection: The Red Herring. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 660-679.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ostroff, C. (2007). General Methodological and Design Issues. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 352-356). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple Perspectives on Fit in Organizations Across Levels of Analysis. Dans C. Ostroff & T. A. Judge (Éds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 3-70). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Paetzold, R. L. (2005). Using Law and Psychology to Inform Our Knowledge of Discrimination. Dans R. L. Dipboye & A. Colella (Éds.), *Discrimination at Work*:

*The Psychological and Organizational Bases* (pp. 329-352). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Pasa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

Paulhus, D. L. (1984). Two-Component Models of Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 598-609.

Paulhus, D. L. (1991). Measurement and Control of Response Bias. Dans J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Éds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp. 17-59). San Diego, CA: Academic Press, Inc.

Paulhus, D. L., & Reid, D. B. (1991). Enhancement and Denial in Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 307-317.

Pervin, L. A., & John, O. P. (2005). *Personnalité: Théorie et recherche* (adaptation française de L. Nadeau D. Acier et D. Miranda, Trad.). St-Laurent: ERPI.

Peters, T., & Waterman, R. (2004). *Le Prix de l'Excellence: les 8 leviers de la performance*. Belgique: Dunod.

Peterson, M. H., Griffith, R. L., Isaacson, J. A., O'Connell, M. S., & Mangos, P. M. (2011). Applicant Faking, Social Desirability, and the Prediction of Counterproductive Work Behaviors. *Human Performance*, 24(3), 270-290.

Pettersen, N. (2002). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2009). *Assessing Internal Job Candidates*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Strategic Staffing* (deuxième édition éd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.
- Poropat, A. E., & Jones, L. (2009). Development and validation of a unifactorial measure of citizenship performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 851-869.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations, 45*(4), 351-361.
- Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics, 97*, 535-541.
- Pruzan, P. (2001). The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations have Values, Virtues and Visions? *Journal of Business Ethics, 29*, 271-284.
- Pryor, R. G. I. (1979). In Search of a Concept: Work Values. *The Vocational Guidance Quarterly, 27*(3).
- Pryor, R. G. I. (1981). Interests and Values as Preferences: A Validation of the Work Aspect Preference Scale. *Australian Psychologist, 16*(2), 258-272.
- Pulakos, E. D. (2007). Performance Measurement. Dans D. L. Whetzel & G. R. Wheaton (Éds.), *Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources Management* (pp. 293-318). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective. Dans P. J. Frost, L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Éds.), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Raju, N. S., & Brand, P. A. (2003). Determining the Significance of Correlations Corrected for Unreliability and Range Restriction. *Applied Psychological Measurement*, 27(1), 52-71.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 666-673.
- Riordan, C., Schaffer, B. S., & Stewart, M. M. (2005). Relational Demography Within Groups: Through the Lens of Discrimination. Dans R. L. Dipboye & A. Colella (Éds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 37-62). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*, 28(4), 544-566.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M., & Rokeach-Ball, S. J. (1989). Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981. *American Psychologist*, 44(5), 775-784.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Roux, S., & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.
- Ryan, A. M., & Schmit, M. J. (1996). An Assessment of Organizational Climate and P-E Fit: A Tool for Organizational Change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(1), 75-95.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work Values: A Theoretical Overview and a Model of their Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-514.
- Salgado, J. F., Moscovio, S., Anderson, N., Bertua, C., de Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068-1081.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. Dans N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Éds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 165-199). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Sashkin, M. (1987). *Managerial Values Profile*. King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J., & Chandler, M. M. (2011). Job Attitudes and Work Values. Dans S. Zedeck (Éd.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Vol. 3, pp. 137-190). Washington D.C.: American Psychological Association.

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schmitt, N. W., & Oswald, F. L. (2006). The Impact of Corrections for Faking on the Validity of Noncognitive Measures in Selection Settings. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 613-621.
- Schneider, B. (1987a). E=f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*, 353-361.
- Schneider, B. (1987b). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, *40*, 437-453.
- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(1), 141-152.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*, 1-65.
- Schwartz, S. H. (2007). Value Orientations: Measurement, Antecedents and Consequences Across Nations. Dans R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald & G. Eva (Éds.), *Measuring Attitudes Cross-Nationally: Lessons from the European Social Survey* (pp. 16-203). London: Sage Publications.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(3), 550-562.
- Shin, H.-C. (2006). *Main and Interaction Effects of Personality and P-O Fit in Personnel Selection*. (Doctor of Philosophy in the Discipline of Industrial/Organizational Psychology), University of Tulsa, Tulsa.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, *38*(6), 1593-1615.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, *29*(2), 228-254.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, I. (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* (4e éd.). College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621-634.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement Artifacts in the Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Spony, G. (2003). The development of a work-value model assessing the cumulative impact of individual and cultural differences on managers' work-value systems: empirical evidence from French and British managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 658-679.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal: Chenelière Éducation.
- St-Onge, S., & Haines, V. (Éds.). (2007). *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances*. Bruxelles: De Boeck.
- St-Onge, S., & Magnan, M. (2007). La gestion des performances des organisations et des personnes. Dans S. St-Onge & V. Haines (Éds.), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 15-52). Bruxelles: De Boeck.
- Stebbins, L. H. (2008). *An Investigation of Individual Job Satisfaction as an Outcome of Individual Perception of Organizational Culture*. (Doctor of Philosophy), TIU University.
- Stone-Romero, E. F. (2005). Personality-Based Stigmas and Unfair Discrimination in Work Organizations. Dans R. L. Dipboye & A. Colella (Éds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 255-280). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review, 1\**, 104-116.
- Sturman, M. C., Cheramie, R. A., & Cashen, L. H. (2005). The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test-Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 269-283.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist, 8*, 185-190.
- Super, D. E. (1970). *Manual: Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sussmann, M., & Robertson, D. U. (1986). The Validity of Validity: An Analysis of Validation Study Designs. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 461-468.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Fifth éd.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Dans S. Worchel & W. G. Austin (Éds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2e éd., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Tang, T. L.-P., Kim, J. K., & O'Donald, D. A. (2000). Perceptions of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology, 15*(6), 535-559.
- Taris, R., & Feij, J. A. (2001). Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies-Values Fit and Work Outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 50*(1), 52-80.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.
- Thomas, K., & Chrobot-Mason, D. (2005). Group-Level Explanations of Workplace Discrimination. Dans R. L. Dipboye & A. Colella (Éds.), *Discrimination at Work*:

*The Psychological and Organizational Bases* (pp. 63-88). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Tinsley, H. E. A. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 147-179.

Tonidandel, S., & LeBreton, J. M. (2011). Relative Importance Analysis: A Useful Supplement to Regression Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 26, 1-9.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tsai, W.-C., Chen, H.-Y., & Chen, C.-C. (2012). Incremental Validity of Person-Organization Fit Over the Big Five Personality Measures. *Journal of Psychology*, 146(5), 485-509.

US Department of Labor. (2000). *Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices*.

van Vianen, A. E. M. (2001). Person-Organization Fit: The Match Between Theory and Methodology: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 1-4.

van Vianen, A. E. M., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4).

van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.

Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.

Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000). Research Note Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index. *Human Relations*, 53(4), 539-557.

- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Ville de Gatineau. (2012). *Rapport annuel - Direction générale 2011*. Repéré à [http://www.gatineau.ca/etc/link.asp?t=redirect&u=/docs/la\\_ville/administration\\_municipale/rapports\\_annuels/rapport\\_annuel\\_2011.fr-CA.pdf](http://www.gatineau.ca/etc/link.asp?t=redirect&u=/docs/la_ville/administration_municipale/rapports_annuels/rapport_annuel_2011.fr-CA.pdf).
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, I., Fred S., & Roth, P. L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586-597.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108-131.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the level of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81.
- Weiss, H. M. (1978). Social Learning of Work Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 711-718.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262.
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person-Environment Fit in the Selection Process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 209-243.
- Westerman, J. W. (2001). *The Impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes and Outcomes* (Vol. 17). Lewinston, NY: The Edwin Mellen Press.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

- Wils, T., Luncașu, M., & Waxin, M.-F. (2007). Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations industrielles*, 62(2), 305-332.
- Wilson, M. A., Bennett, J. W., Gibson, S. G., & Alliger, G. M. (2012). *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations*. New York: Routledge.
- Wollack, S., Goodale, J. G., & Wijting, J. P. (1971). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 331-338.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit. *Administration and Society*, 40(5), 502-521.
- Yang, L.-Q., Levine, E. L., Smith, M. A., Ispas, D., & Rossi, M. E. (2008). Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regressions analysis. *Human Resource Management Review*, 18, 311-321.
- Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: A Reconception. *Academy of Management Review*, 12(2), 250-264.

## ANNEXES

## ANNEXE A

### Valeurs comprises dans le *Test de valeurs organisationnelles (TVO)* et leur définition<sup>30</sup>

Valeur	Définition
Adaptabilité	Voir à ce que l'organisation et ses employés s'adaptent aux changements de l'environnement interne et externe
Adaptation au client	Être à l'écoute des clients, prévoir et s'adapter à leurs besoins et agir afin d'apporter tout correctif nécessaire.
Approche démocratique	Les décisions importantes sont prises de façon démocratique par les membres de l'organisation.
Atteinte des objectifs fixés	Investir les efforts requis afin d'atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats escomptés.
Carrière et développement des employés	Favoriser la carrière et le développement professionnel des employés.
Citoyenneté corporative	Être un bon citoyen corporatif en respectant les lois, en créant des emplois, en favorisant la coopération et en participant au développement des communautés
Climat et satisfaction des employés	Assurer un climat de travail positif et viser à ce que les employés soient satisfaits.
Conformité aux règles	Favoriser la rigueur et le respect des règles et des procédures afin d'assurer un haut niveau de conformité
Créativité et innovation	Favoriser la créativité et l'innovation au sein de l'organisation
Croissance	Viser une croissance soutenue de l'organisation
Culture axée sur la performance	Mettre en place une culture de travail axée sur le dépassement de soi et la performance
Développement durable	Mettre en oeuvre des actions visant à assurer la protection et le développement durable de l'environnement
Dynamisme	Favoriser la démonstration de dynamisme et d'engagement personnel par rapport au travail et aux tâches à accomplir.
Efficacité et efficience	Viser l'efficacité et l'efficience de tous les processus y compris le flot d'information et le rythme de travail
Équilibre travail/vie privée	Favoriser un juste équilibre entre les obligations du travail et les besoins touchant la vie privée des employés
Intégrité	Être intègre, honnête, juste et équitable dans le cadre de ses relations, de ses actions et de ses décisions
Leadership dans le domaine	Être reconnu comme un leader et un chef de file dans son domaine d'activités

<sup>30</sup> Définitions tirées de Compmetrica (2011), p.17-19.

Orientation court terme	Accorder une grande importance aux impacts des décisions dans un avenir rapproché
Orientation long terme	Accorder une grande importance aux impacts des décisions dans un avenir éloigné
Orientation vers la technologie	Investir et mettre des efforts afin d'être à l'avant-garde des changements technologiques
Ouverture à la diversité	Démontrer une grande ouverture à la diversité des idées, des cultures et des façons de faire différentes.
Partenariat	Favoriser une approche de partenariat avec ses fournisseurs, ses employés, ses clients et ses pairs
Professionalisme et sens des responsabilités	Encourager les employés à être professionnels, à avoir le sens des responsabilités et une discipline personnelle
Qualité du service aux clients	Mettre le client à l'avant plan et lui offrir un service et des produits de qualité, visant à maintenir sa fidélisation.
Recherche de l'excellence	Viser l'excellence par l'établissement de standards élevés et l'amélioration constante des processus
Récompense des méritants	Récompenser les méritants, accorder des bénéfices compétitifs et adopter une approche basée sur le mérite.
Relation avec les autres	Favoriser des relations positives basées sur la confiance, la transparence et une communication ouverte.
Rendement aux actionnaires	Optimiser le rendement organisationnel afin de maximiser les bénéfices versés aux actionnaires
Réputation de l'organisation	Maintenir une réputation enviable auprès des clients, des fournisseurs, des partenaires et des collectivités
Respect de la personne	Respecter les autres, leur humanité, leur droit à la confidentialité et à tous les autres droits fondamentaux.
Santé et sécurité au travail	Créer un environnement de travail favorisant la santé et la sécurité de tous les employés
Solidité financière	Gérer les ressources financières de façon prudente afin de garantir la stabilité économique de l'organisation
Vigie	Connaître son environnement, être à l'affût des tendances et viser à devenir une organisation apprenante
Vision inspirante	Créer et maintenir une vision organisationnelle et un leadership interne qui inspire les employés

## ANNEXE B

Courriel envoyé aux répondants le 28 février 2013

Bonjour,

Comme vous le savez, la Ville de xx a modifié en septembre 2011 le déroulement de ses processus de sélection pour recruter des employés à l'externe en ajoutant des tests psychométriques pour valider que les candidats satisfont au profil organisationnel de la ville. Un des ces tests, le *Test de valeurs organisationnelles* (TVO) permet de mesurer l'appariement personne-organisation (c'est-à-dire le « fit » entre l'employé et l'organisation). Nous voulons aujourd'hui en déterminer l'efficacité et mesurer sa validité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle il permet de prédire le rendement des personnes embauchées.

Vous avez été identifié comme étant une personne qui supervise un(e) employé(e) qui a été recruté(e) par l'intermédiaire de ce nouveau processus. Nous sollicitons votre collaboration pour **participer à une étude de validation**. Votre apport est essentiel puisque vos réponses contribueront à orienter les décisions de la Direction des ressources humaines, à assurer la qualité des processus de sélection et à vérifier que le test utilisé répond véritablement aux besoins. Pour ce faire, **vous serez invité par courriel au début de la semaine du 11 mars 2013 à remplir en ligne un court questionnaire à choix multiples**. Il faut environ **15 minutes** pour compléter le questionnaire portant sur le rendement au travail d'un(e) ou deux de vos employés. **Vous aurez deux semaines pour compléter le questionnaire**.

L'administration du test a été confiée à la firme EPSI Inc., la même firme qui administre les tests de sélection. **Vous recevrez le questionnaire par courriel à partir de l'adresse .... @epsi-inc.com**. Les réponses que vous fournirez seront stockées sur une plateforme sécurisée, serviront uniquement aux fins de l'étude de validation et demeureront **confidentielles**. Leur analyse sera effectuée à partir d'une banque de données et les réponses ne seront pas associées à un nom ou un numéro d'employé mais simplement à un code de recherche. Les résultats qui seront transmis à la ville ne permettront pas de reconnaître les répondants ou leurs employés.

Si vous avez des questions au sujet de l'étude, vous pouvez communiquer avec Untel à la Ville de xx à [untel@xx.ca](mailto:untel@xx.ca) ou avec Unetelle à [unetelle@epsi-inc.com](mailto:unetelle@epsi-inc.com)

Nous vous remercions de votre collaboration.

Chef de section-développement organisationnel  
Service des ressources humaines  
Ville de xx

## ANNEXE C

### ***QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT À DES FINS DE RECHERCHE<sup>31</sup>***

#### **Introduction**

Nous sollicitons par la présente votre participation à une étude qui vise à mieux comprendre l'utilisation de la mesure de l'appariement personne-organisation dans les processus de sélection du personnel. L'objectif de cette étude est d'évaluer la capacité des tests psychométriques utilisés par la ville de xx à des fins de sélection à prédire le rendement des candidat(e)s embauché(e)s.

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire évaluant le rendement au travail d'un(e) employé(e) sous votre supervision. Ce questionnaire compte 40 questions et requiert environ 15 minutes pour le compléter.

La collecte des données a été confiée à la firme EPSI. **Les données recueillies par ce questionnaire sont entièrement confidentielles et ne seront utilisées à aucune fin administrative. De plus, seuls des résultats agrégés ne permettant pas de reconnaître les répondants ou leurs employés** seront transmis à l'organisation.

Nous vous remercions de votre collaboration. Si vous avez des questions au sujet de la recherche, vous pouvez communiquer avec Unetelle à [unetelle@epsi-inc.com](mailto:unetelle@epsi-inc.com)

#### **Questions préliminaires**

Nom de la personne évaluée	
Date d'entrée en poste de cette personne dans votre équipe	
Combien de semaines avez-vous supervisé le travail de cette personne?	
Est-ce que la personne évaluée est toujours à l'emploi de la ville de xx?	OUI                  NON

#### **Mesure du rendement global**

Pour vous aider à répondre à la prochaine question, nous vous invitons à réfléchir quelques instants aux différents employés que vous avez supervisés qui effectuaient un emploi similaire à celui de

---

<sup>31</sup> Les questions 33, 35 et 37 mesurant la satisfaction et les questions 39 et 40 mesurant l'appariement perçu n'ont pas été utilisées puisqu'elles dépassaient le cadre de notre thèse.

(nom de la personne évaluée). Tentez de déterminer qui étaient les meilleurs employés, les moins bons employés dont le rendement demeurerait malgré tout satisfaisant et les employés peu efficaces.

Quelle note attribuez-vous au **rendement global** de l'employé(e) évalué(e), si vous le comparez à des employé(e)s que vous avez pu observer et qui œuvrent dans des emplois similaires?

1 Rendement dans le quart inférieur	2 Rendement un peu sous la moyenne	3 Rendement un peu au-dessus de la moyenne	4 Rendement dans le quart supérieur
Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % inférieur.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne inférieure.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans la moyenne supérieure.	Sur ce critère, par rapport à des employé(e)s que vous avez observés et qui occupent des emplois similaires, l'employé(e) se situe dans le 25 % supérieur.

## Mesure du rendement axé sur les tâches

Les questions suivantes permettent d'évaluer le rendement de l'employé(e) dans l'accomplissement des tâches qui lui sont dévolues par son poste. Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celle-ci en encerclant le chiffre approprié de l'échelle suivante pour répondre.

		1. Fortement en désaccord 2. Modérément en désaccord 3. Légèrement en désaccord 4. Ni en désaccord, ni en accord 5. Légèrement en accord 6. Modérément en accord 7. Fortement en accord						
2	L'employé(e) accomplit adéquatement les tâches qui lui sont confiées.	1	2	3	4	5	6	7
3	L'employé(e) s'acquitte des responsabilités énoncées dans la description de poste.	1	2	3	4	5	6	7
4	L'employé(e) exécute les tâches conformément aux attentes.	1	2	3	4	5	6	7
5	L'employé(e) atteint les exigences de rendement du poste.	1	2	3	4	5	6	7
6	L'employé(e) néglige des aspects du travail exigé de lui (d'elle).	1	2	3	4	5	6	7
7	L'employé(e) omet d'exécuter des fonctions essentielles.	1	2	3	4	5	6	7

## Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle

Les questions suivantes permettent d'évaluer les comportements qui sont manifestés par l'employé(e). Lorsque vous répondez à chacune des affirmations, pensez à quel point l'employé(e) présente les comportements donnés. Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celle-ci en utilisant l'échelle suivante pour répondre.

		1. Fortement en désaccord 2. Moyennement en désaccord 3. Légèrement en désaccord 4. Ni en désaccord, ni en accord 5. Légèrement en accord 6. Moyennement en accord 7. Fortement en accord N/A Ne s'applique pas								
8	L'employé(e) aide ceux qui ont une lourde charge de travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
9	L'employé(e) est celui(elle) qui met toujours du sable dans l'engrenage.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
10	L'employé(e) estime qu'il faut travailler honnêtement pour mériter honnêtement son salaire.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
11	L'employé(e) perd beaucoup de temps à se plaindre de choses insignifiantes.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
12	L'employé(e) tente d'éviter de causer des problèmes à ses collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
13	L'employé(e) s'adapte aux changements qui surviennent dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
14	L'employé(e) a tendance à faire « une montagne d'un rien ».	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
15	L'employé(e) prend en considération l'impact qu'ont ses actions sur ses collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
16	L'employé(e) assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
17	L'employé(e) est toujours prêt(e) à donner un coup de main à son entourage.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
18	L'employé(e) assiste aux activités socioculturelles de l'organisation pour lesquelles il(elle) n'est pas sollicité(e) mais qui contribuent à la bonne image de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
19	L'employé(e) lit les avis et les mémos émis par la direction et en suit les directives.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
20	L'employé(e) aide ceux qui ont été absents.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	
21	L'employé(e) respecte les droits des autres.	1	2	3	4	5	6	7	N/A	

		1. Fortement en désaccord 2. Moyennement en désaccord 3. Légèrement en désaccord 4. Ni en désaccord, ni en accord 5. Légèrement en accord 6. Moyennement en accord 7. Fortement en accord N/A Ne s'applique pas							
22	L'employé(e) aide spontanément ceux qui ont des problèmes liés au travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
23	L'employé(e) est toujours concentrée sur ce qui ne va pas plutôt que sur les côtés positifs.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
24	L'employé(e) fait les démarches nécessaires pour prévenir des problèmes avec ses collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
25	Son assiduité au travail est supérieure à la norme.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
26	L'employé(e) trouve toujours à redire à ce que fait la direction.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
27	L'employé(e) est soucieux(se) de l'influence que peut avoir son comportement sur le travail de ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
28	L'employé(e) ne prend pas de pauses supplémentaires.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
29	L'employé(e) se conforme aux règles et aux règlements de l'organisation même quand personne ne le(la) surveille.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
30	L'employé(e) aide à orienter les nouveaux employés même si ça ne lui est pas demandé.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
31	L'employé(e) est un(e) des employé(e)s les plus consciencieux(ses) de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

## Mesure des attitudes perçues

À l'aide de l'échelle suivante, indiquez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec les affirmations présentées en utilisant l'échelle ci-dessous.

		1. Fortement en désaccord 2. Modérément en désaccord 3. Légèrement en désaccord 4. Ni en désaccord, ni en accord 5. Légèrement en accord 6. Modérément en accord 7. Fortement en accord						
32	L'employé(e) semble se sentir un membre à part entière de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
33	De façon générale, l'employé(e) semble très satisfait(e) de son emploi.	1	2	3	4	5	6	7
34	L'employé(e) semble considérer les problèmes de l'organisation comme les siens.	1	2	3	4	5	6	7
35	L'employé(e) semble heureux(se) au travail.	1	2	3	4	5	6	7

36	L'employé(e) ne semble pas être attaché(e) émotionnellement à l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
37	L'employé(e) semble en général satisfait(e) du genre de travail qu'il fait dans cet emploi	1	2	3	4	5	6	7
38	L'employé(e) ne semble pas « faire partie de la famille » au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7

### Mesure de l'appariement personne-organisation perçue

Veuillez lire chacune des affirmations et utilisez l'échelle suivante pour répondre.

		1. Pas du tout 2. Un peu 3. Moyennement 4. Beaucoup 5. Complètement				
39	Dans quelle mesure l'employé(e) cadre-t-il(elle) avec votre organisation et les employés qui la composent?	1	2	3	4	5
40	Croyez-vous que les valeurs de l'employé(e) reflètent les valeurs et la culture de votre organisation?	1	2	3	4	5

Merci de votre collaboration!

## ANNEXE D

Tableau utilisé pour calculer le score d'appariement

Score indexé	Moyenne des différences en valeur absolue	
	Borne minimale	Borne maximale
5	14,01	100
10	10,51	14
13	10,31	10,5
16	9,91	10,3
20	9,51	9,9
24	9,41	9,5
27	9,31	9,4
30	9,21	9,3
32	9,11	9,2
34	9,01	9,1
36	8,91	9
38	8,81	8,9
40	8,71	8,8
42	8,61	8,7
45	8,51	8,6
48	8,41	8,5
50	8,31	8,4
53	8,21	8,3
56	8,11	8,2
60	8,01	8,1
62	7,91	8
64	7,81	7,9
67	7,71	7,8
70	7,61	7,7
74	7,51	7,6
77	7,41	7,5
80	7,31	7,4
82	7,21	7,3
84	7,11	7,2
86	7,01	7,1
87	6,91	7
89	6,81	6,9
90	6,71	6,8

Score indexé	Moyenne des différences en valeur absolue	
	Borne minimale	Borne maximale
91	6,51	6,7
92	6,31	6,5
93	6,11	6,3
94	5,91	6,1
95	5,71	5,9
96	5,51	5,7
97	5,31	5,5
98	5,11	5,3
99	4,91	5,1
100	0	4,9