



---

# L'incidence de la compatibilité individu/organisation sur l'attraction et la rétention du personnel

---

**Denis Morin**

Professeur agrégé

Département d'organisation et ressources humaines

ESG-UQAM

Jeudi 29 novembre 2007

**CHAIRE**

**de gestion  
des compétences**

**ESG UQAM**

# Définition du « PO FIT »

La compatibilité entre l'individu et l'organisation qui se manifeste lorsque:

- a) Au moins une entité comble le besoin de l'autre entité (complementary fit);
- b) Ces entités partagent les mêmes caractéristiques essentielles (supplementary fit);

**ou**

- c) Il y a présence simultanée des deux conditions.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An Integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

# Fondement théorique du « PO FIT »: L'attraction-sélection-attribution (A-S-A) de Schneider (1987)

- La compatibilité entre l'organisation et les valeurs, intérêts et besoins de l'individu prédit les attitudes au travail.
- Selon le modèle A.S.A., les individus sont attirés par les organisations qui possèdent les mêmes valeurs. De la même façon, l'organisation sélectionne les candidats dont les valeurs s'harmonisent avec celle-ci
- Après l'embauche, les employés dont les valeurs ne sont pas conformes avec l'organisation quitteront cette dernière selon une démarche volontaire ou involontaire.
- Les employés qui demeurent dans l'organisation augmentent l'homogénéité de l'organisation (sur le plan du profil type de l'employé).
- Plus la compatibilité entre les valeurs de l'individu et de l'organisation est importante, plus l'individu manifestera des attitudes positives au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel, faible intention de quitter).

---

# Fondement théorique du « PO FIT » :

## Théorie de l'identité sociale

- L'organisation est en partie responsable de l'articulation de notre image personnelle ou de notre conception de soi.
  - L'identité sociale représente la connaissance de l'individu à l'égard de son appartenance à un groupe social ayant une signification particulière sur les plans « émotif » et des valeurs.
  - Lorsque l'individu perçoit qu'il possède les mêmes valeurs que l'organisation, il est difficile pour l'employé de véhiculer une représentation négative de l'organisation.
  - Compte tenu de ce partage de valeurs, l'impression globale de l'individu à l'égard de l'organisation doit s'améliorer. La probabilité de maintenir le lien d'emploi avec l'organisation augmente significativement.
-

# Fondement théorique du « PO FIT »: La théorie de l'ajustement au travail de Dawis et Lofquist (1984)

- Les attitudes au travail (work-related outcomes) sont étroitement liées à la compatibilité entre l'individu et son environnement de travail.
- La compatibilité se manifeste à partir d'un processus d'ajustement.
- L'individu et l'organisation s'imposent des exigences à l'égard de l'autre partie (chaque partie possède des besoins à combler). Les relations harmonieuses entre l'individu et l'organisation émanent d'un ajustement qui favorise la correspondance entre les caractéristiques de l'individu et les caractéristiques organisationnelles.
- L'individu sera satisfait de son travail dans la mesure où ses besoins sont comblés par l'organisation.

# La détermination des différentes formes de « PO fit »

## « PO fit »

**Compatibilité supplémentaire:** L'individu possède des caractéristiques qui sont semblables à celle de l'organisation.

**Compatibilité complémentaire:** Lorsque l'individu comble une absence dans l'organisation ou ajoute une contribution à l'organisation (caractéristiques distinctives qui apportent de la valeur par rapport aux autres employés).

**Need-supplies fit:** Lorsque les besoins de l'individu sont comblés par l'organisation.

**Demands-abilities fit:** Lorsque les habiletés de l'individu répondent aux exigences de l'organisation.

---

---

# Les autres formes de compatibilité supplémentaire

- **Compatibilité des valeurs (value congruence):** *My values match those of current employees in this organization.*
  - **Compatibilité liée à la personnalité:** *To what extent does your personality match the personality or image of the organization.*
  - **Compatibilité liée aux objectifs:** *Assess the degree of your fit between your goals and objectives and the organization's goals and objectives.*
  - **Compatibilité avec les K.S.A.:** *My skills and abilities reflect the skills and abilities the organization is looking for.*
  - **Compatibilité multiple:** *I think the values and personality of this organization reflect my own values and personality.*
-

---

# La détermination du « PJ fit »

## « PJ fit »

***Needs-supplies fit.*** Cette compatibilité représente dans quelle mesure les caractéristiques de l'emploi et les récompenses associées à l'emploi comblent les besoins psychologiques et les préférences de l'individu.

***Demands-abilities fit.*** Cette compatibilité représente dans quelle mesure l'individu possède les connaissances, les aptitudes, les habiletés (K.S.A.) pour réaliser les tâches de l'emploi.

# La comparaison des formes de « FIT »

	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Composante liée à la motivation</b>	<b>Composant de l'efficacité organisationnelle</b>
<b>Person job fit (PJ Fit)</b>	Individu	Efficacité personnelle (self-efficacy)	Maîtrise de l'emploi
<b>Person-group fit (PG fit)</b>	Groupe	Facilitation sociale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coopération parmi les membres du groupe</li><li>• Synergie du groupe</li></ul>
<b>Person-organization fit (PO fit)</b>	Organisation	Récompenses (l'organisation répond à des besoins individuels)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rétention</li><li>• Attitudes au travail</li></ul>

---

# Les mesures directes et indirectes du « PO FIT »

## A) Mesures directes (mesures auto-administrées ou perceptuelles)

*Perceived fit*: lorsque l'individu effectue une appréciation directe de la compatibilité – questionnaire auto-administré.

## B) Mesures indirectes

*Subjective fit*: appréciation indirecte de l'appréciation de la compatibilité au moyen de la comparaison entre le P et le O rapportée par la même personne.

*Objective fit*: appréciation indirecte de l'appréciation de la compatibilité au moyen de la comparaison entre le P et le O rapportée par l'individu et l'organisation (différentes sources).

---

# La mesure directe du « PO FIT »

---

## Énoncés

---

### **Supplementary organization fit**

- The underlying philosophy of the organization reflects what I value in a company.
- My personality is similar to the employees I work with.
- I share a lot in common with people who work for this company.
- My values make me feel unique because they are different from the company's values.
- My personal values are different from those of my co-workers.
- My personality is well suited for the personality for « image » of this company.
- My skills and abilities match the skills and abilities this organization looks for in employees.
- The values I possess distinguish me from other employee in this organization.
- My ability level is comparable to those of my co-workers.

# La mesure directe du « PO FIT » (suite)

---

## Énoncés

---

### **Complementary fit**

- I feel that I am important to this company because I have such different skills and abilities than my co-workers.
- My co-workers rely on me because I have competencies that they do not have.
- When key decisions are made, my co-workers consult me because I have a different perspective than they do.
- I feel like I stand out in this organization.
- My knowledge, skills, and abilities offer something that other employees in this organization do not have.
- I feel that I am a unique piece of the puzzle that makes this organization work.
- Even though my personality differs from my co-workers, it seems to complement their personalities.
- People in my organization seem to value that I am different from the « typical » employee.

# La mesure directe du « PO FIT » (suite)

---

## Énoncés

---

### **Needs-Supplies Fit**

- Generally speaking, my organization fails to meet my needs. ( R )
- Few organizations could meet my needs better than my current organization.
- My current organization meets the needs I expect and organization to meet.
- The attributes that I look for in an organization are fulfilled by my present organization.
- There is a good fit between what my organization offers me and what I am looking for in an organization.
- The organization I currently work for gives me just about every thing I could ask out of an organization.

# La mesure directe du « PO FIT » (suite)

---

## Énoncés

---

### **Demands-Abilities Fit**

- My skills and abilities match the skills and abilities my company looks for in employees.
- Thus far, I feel I have been able to achieve my organization's goals.
- My skills and abilities match those required by my organization.
- I possess the overall employee qualities that are necessary to succeed in my organization.
- My work-related skills and abilities are well suited to the needs and direction of my company.
- I possess the requisite knowledge, skills, and abilities to help my organization get ahead.

# La mesure directe du « PO FIT » (suite)

---

## Énoncés

---

### **Supplementary-Employee Fit**

- I am similar to many other employees in my organization in terms of my personality traits.
- There are many other people in my organization who share my attitudes about work.
- My coworkers and I share the same workplace ethics.
- My values match those of current employees in my organization.
- All in all, I would say that I share a lot in common with other members of my organization.
- I share the same work goals as people that I work with in my organization.

# Mesure globale du « PO » FIT

---

## Énoncés Person-Organization fit Scale

---

1. I feel my values « match » or fit this organization and the current employees in this organization.
2. I think the values and personality of this organization reflect my own values and personality.
3. The values of this organization are similar to my own values.
4. My values match those of current employees in this organization
5. Il feel my personality matches the « personality » or image of this organization..

Resick C.J., Baltes, B.B. et Shantz, C.W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455

Les données empiriques de Pascale L. Denis (professeur ESG-UQAM) révèlent les caractéristiques descriptives suivantes concernant les mesures directes du PO fit et PJ fit  
PO fit (5 items): moyenne: 3.73; ET= .70; n=201; alpha=.93  
PJ fit (3 items) : moyenne: 4.09; ET= .63; n=301; alpha=.88  
(échelle sur 5 points)

---

# Mesure globale du « PJ » FIT

---

## « PJ Fit » Demands-Abilities Fit Scale

---

1. I believe my skills and abilities match those required by the internship.
2. My job performance is hurt by a lack of expertise on the job.
3. My knowledge, skills and abilities match the requirements of the internship.
4. I possess the skills and abilities to perform this job.

Resick C.J., Baltes, B.B. et Shantz, C.W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455

Les données de Pascale Denis montrent les caractéristiques descriptives suivantes des mesures subjectives (directes) du PO fit et PJ fit  
PO fit (5 items): moyenne: 3.73; ET= .70; n=201; alpha=.93  
PJ fit (3 items) : moyenne: 4.09; ET= .63; n=301; alpha=.88  
(échelle sur 5 points)

---

# Mesure globale du « PJ » FIT

---

## « PJ Fit » Needs-Supplies Fit Scale

---

1. I feel that this job enables me to do the kind of work I want to do.
2. This job measures up to the kind of job I was seeking
3. This is a good match for me.
4. This job fulfills my needs.

Resick C.J., Baltes, B.B. et Shantz, C.W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455

Les données de Pascale Denis montrent les caractéristiques descriptives suivantes des mesures subjectives (directes) du PO fit et PJ fit  
PO fit (5 items): moyenne: 3.73; ET= .70; n=201; alpha=.93  
PJ fit (3 items) : moyenne: 4.09; ET= .63; n=301; alpha=.88  
(échelle sur 5 points)

---

# Les dimensions liées aux valeurs organisationnelles selon l'Organizational Culture Profile - OCP

- A. **Innovation:** degree to which individuals prefer organizations that promote risk taking, experimentation and that fail to emphasize being careful, stable, or secure;
  - B. **Attention to detail:** degree to which individuals prefer cultures that are analytical, attend to details, and are precise;
  - C. **Outcome orientation:** degree to which individuals prefer cultures that are achievement-oriented, are demanding and results-oriented, and promote high expectations;
  - D. **Aggressiveness:** degree to which individuals prefer organizations that emphasize aggressiveness, competition, and opportunities;
  - E. **Supportiveness** : degree to which individuals prefer organizations that are supportive, promote sharing information, and praise good performance;
  - F. **Emphasis on rewards:** degree to which individuals organizations that value big pay for performance and professional growth
  - G. **Team orientation:** degree to which individuals prefer cultures that are team-oriented and promote collaboration
  - H. **Decisiveness:** degree to which individuals prefer organizations that value decisiveness, predictability, and low conflict.
-

# Mesure des valeurs organisationnelles dans l'appréciation du « PO FIT » (Organizational culture profile - OCP)

<b>Innovation</b> <i>Factor 1</i>	<b>Attention to detail</b> <i>Factor 2</i>	<b>Outcome orientation</b> <i>Factor 3</i>	<b>Aggressiveness</b> <i>Factor 4</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stability</li> <li>• Innovation</li> <li>• Experimenting</li> <li>• Risk taking</li> <li>• Careful</li> <li>• Rule oriented</li> <li>• Security</li> <li>• Highly organized</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytical</li> <li>• Attention to detail</li> <li>• Precise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calm</li> <li>• Achievement oriented</li> <li>• Demanding</li> <li>• High expectations</li> <li>• Results oriented</li> <li>• Opportunities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggressive</li> <li>• Socially responsible</li> <li>• Competitive</li> </ul>

O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

# Mesure des valeurs organisationnelles dans l'appréciation du « PO FIT » (Organizational culture profile - OCP)

<b>Supportiveness</b> <i>Factor 5</i>	<b>Emphasis on Rewards</b> <i>Factor 6</i>	<b>Team Orientation</b> <i>Factor 7</i>	<b>Decisiveness</b> <i>Factor 8</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shares information</li> <li>• Supportive</li> <li>• Praises performance</li> <li>• Long hours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional growth</li> <li>• High pay for performance</li> <li>• Fitting in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomy</li> <li>• Team oriented</li> <li>• Collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predictability</li> <li>• Decisiveness</li> <li>• Low conflict</li> </ul>

O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

# Organizational Culture Profile

(Réduction du nombre d'énoncés n=40)

Adaptability	Being analytical
Stability	Paying attention to detail
Being reflective	Confronting conflict directly
Being innovative	Being team oriented
Quick to take advantage of opportunities	Sharing information freely
Taking identification responsibility	Being people oriented
Risk taking	Fairness
Opportunities for professional growth	Not being constrained by many rules
Autonomy	Tolerance
Being rule oriented	Informality

Cable, D.M. et Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decision. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.

# Organizational Culture Profile

## (Réduction du nombre d'énoncés n=40) (suite)

Decisiveness	Praise for good performance
Being competitive	Being supportive
Being highly organized	Being calm
Achievement orientation	Developing friends at work
A clear guiding philosophy	Being socially responsible
Being results oriented	Enthusiasm for the job
High performance expectations	Working long hours
Being aggressive	Having a good reputation
High pay for good performance	An emphasis on quality
Security of employment	Being distinctive

Cable, D.M. et Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decision. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.

# Mesure alternative des valeurs organisationnelles

<b>Altruism</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Making the world a better place</li><li>• Being of service to society</li><li>• Contributing to humanity</li></ul>
<b>Relationships with others</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Building relationships with coworkers</li><li>• Getting to know your fellow workers quite well</li><li>• Developing close ties with coworkers</li></ul>
<b>Pay</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salary level</li><li>• Total compensation</li><li>• The amount of pay</li></ul>
<b>Prestige</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gaining respect</li><li>• Obtaining status</li><li>• Being looked up to by others</li></ul>

Cable, D.M. et Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.

# Mesure alternative des valeurs organisationnelles (suite)

<b>Security</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Being certain of keeping my job</li><li>• Being sure I will always have a job</li><li>• Being certain my job will last</li></ul>
<b>Authority</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distinct reporting relationships</li><li>• A clear chain of command</li><li>• Definite lines of authority</li></ul>
<b>Variety</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doing a variety of things</li><li>• Doing something different very day</li><li>• Doing many different things on the job</li></ul>
<b>Autonomy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doing my work in my own way</li><li>• Determining the way my work is done</li><li>• Making my own decisions</li></ul>

Cable, D.M. et Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.

# Méta-analyse sur le « Person-Organization Fit »

	$\rho$
<b>Job satisfaction</b>	.44
• Supplementary	.43
• Complementary: N-S	.46
• Values	.51
• Personality	.08
• Goals	.31
• Direct: Perceived	.56
• Indirect	.35

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Organization Fit » (suite)

	$\rho$
<b>Organizational commitment</b>	.51
• Supplementary	.53
• Complementary: N-S	.39
• Values	.68
• Direct: Perceived	.77
• Indirect	.32
<b>Intent to quit</b>	-.35
• Supplementary	-.36
• Complementary: N-S	-.34
• Values	-.46

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Organization Fit » (suite)

	$\rho$
<b>Organizational satisfaction</b>	.65
<b>Coworker satisfaction</b>	.39
<b>Supervisor satisfaction</b>	.33
<b>Trust in manager</b>	.43
<b>Overall performance</b>	.07
• Direct: Perceived	.12
• Indirect	.03
<b>Task performance</b>	.13
• Direct: Perceived	.22
• Indirect	.05

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Organization Fit » (suite)

	$\rho$
<b>Contextual performance</b>	.27
• Direct: Perceived	.32
• Indirect	.20
<b>Tenure</b>	.03
<b>Turnover</b>	-.14
<b>Withdrawal (Absenteeism)</b>	-.05
<b>Strain</b>	-.27

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Organization Fit » (suite)

	$\rho$
<b>Organizational attraction</b>	.46
• Direct: Perceived	.62
• Indirect	.22
<b>Job acceptance</b>	.24
<b>Intent to hire</b>	.61
<b>Job offer</b>	.32

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Job Fit »

	$\rho$
<b>Job satisfaction</b>	.56
• Complementary: D-A	.41
• Complementary: N-S	.61
• Direct: Perceived	.58
• Indirect	.56
✓ Subjective	.59
✓ Objective	.28

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Job Fit »

	$\rho$
<b>Organizational commitment</b>	<b>.47</b>
• Complementary: D-A	.31
• Complementary: N-S	.37
• Direct: Perceived	.44
• Indirect	.50
✓ Subjective	.21
✓ Objective	.53

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Job Fit »

	$\rho$
<b>Intent to quit</b>	-.46
• Complementary: D-A	-.23
• Complementary: N-S	-.50
• Direct: Perceived	-.49
• Indirect:	-.40
✓ Subjective	-.18
✓ Objective	-.44

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Job Fit »

	$\rho$
<b>Coworker satisfaction</b>	.32
<b>Supervisor satisfaction</b>	.33
<b>Overall performance</b>	.20
• Complementary: D-A	.12
• Complementary: N-S	.20
• Direct: Perceived	.22
• Indirect	.19
✓ Subjective	.16
✓ Objective	.20

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Job Fit »

	$\rho$
<b>Strain</b>	-.28
• Complementary: D-A	-.30
• Complementary: N-S	-.31
<b>Tenure</b>	.18
<b>Turnover</b>	-.08
<b>Organizational attraction</b>	.48
<b>Intent to hire</b>	.67

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-supplies fit

# Méta-analyse sur le « Person-Group Fit »

	$\rho$
Job satisfaction	.31
Organizational commitment	.19
Intent to quit	-.22
Coworker satisfaction	.42
Supervisor satisfaction	.28
Overall performance	.19
Contextual performance	.23
Tenure	.06
Group cohesion	.27

# Méta-analyse sur le « Person-Supervisor Fit »

	$\rho$
Job satisfaction	.44
Organizational commitment	.09
Supervisor satisfaction	.46
Leader-member exchange	.43
Tenure	.09
Overall Performance	.18
•Direct: Perceived	.31
•Indirect	.11

# Méta-analyse sur la relation entre les formes de compatibilité

	$\rho$
<b>PO-PJ</b>	.72
• Direct: Perceived	.74
✓ PJ: Complementary: D-A	.45
✓ PJ: Complementary: N-S	.76
• Indirect: Objective	.24
<b>PO-PG</b>	.54
• Direct: Perceived	.48
• Indirect: Objective	.60

D-A= Demand-Abilities fit

N-S= Needs-Skills fit

## Relation entre le « PO fit » et les résultats au travail

	RHO
<b>Overall</b>	.25
Turnover	.26
Task performance	.26
OCB	.21
<b>Objective fit</b>	.28
Turnover	.27
Task performance	.28
OCB	.26
<b>Perceived fit</b>	.27
Turnover	.35
Task performance	.25
OCB	.21
<b>Subjective fit</b>	.17
Turnover	.07
Task performance	.20
OCB	.19

# Méta-analyse de la relation entre le « PO FIT », le rendement au travail, le roulement du personnel et les attitudes au travail

<b>VARIABLE</b>	<b>Criteria</b> <i><math>\rho</math></i>
<b>Job performance – overall</b>	.15
• Task performance	.10
• Contextual performance	.22
<b>Turnover – overall</b>	.24
<b>Attitudinal criteria – Overall</b>	.31
• Turnover intention	.25
• Job satisfaction	.36
• Organizational commitment	.31

# Méta-analyse de la relation entre le « PO FIT », le rendement au travail, le roulement du personnel et les attitudes au travail

<b>VARIABLE</b>	Operationalization of fit $\rho$
<b>Job performance</b>	
• Indirect-actual	.12
• Indirect-perceived	.16
• Direct-perceived	.21
<b>Turnover</b>	
• Indirect-actual	.23
• Indirect-perceived	
• Direct-perceived	.32
<b>Attitudinal Criteria</b>	
• Indirect-actual	.26
• Indirect-perceived	.45
• Direct-perceived	.62

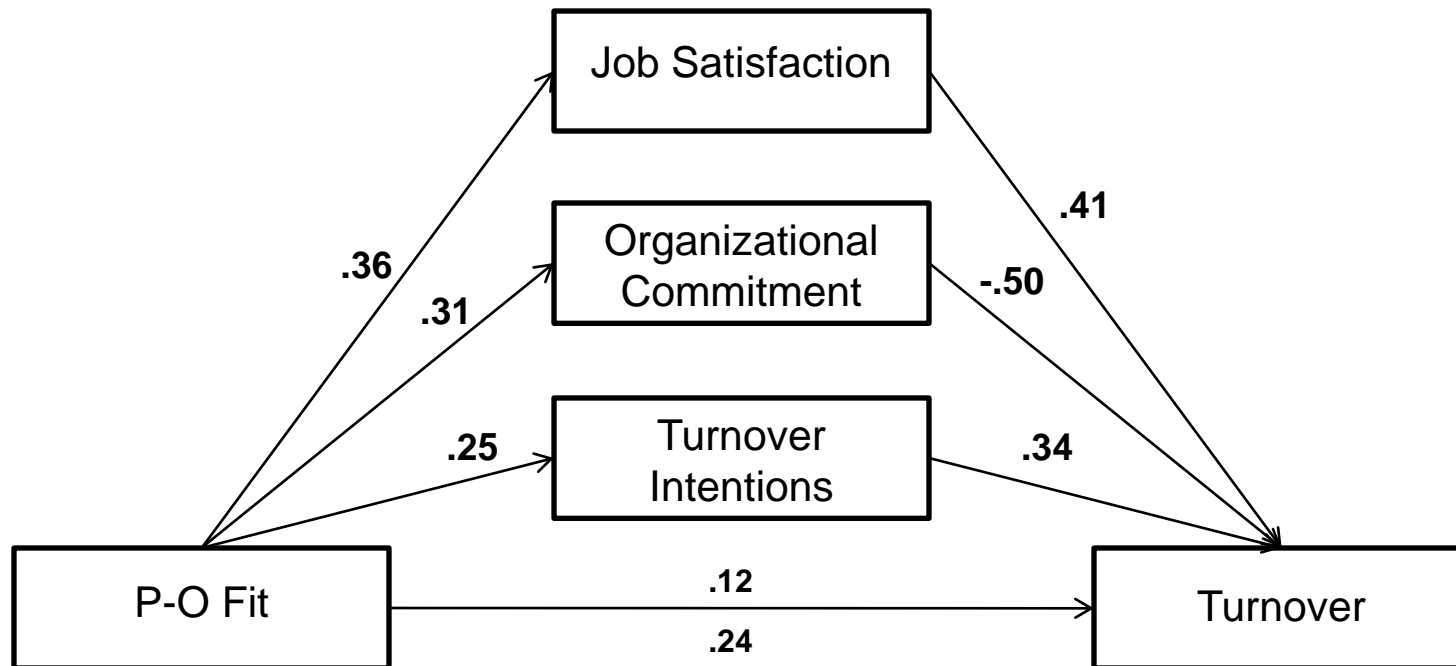
# Méta-analyse de la relation entre le « PO FIT », le rendement au travail, le roulement du personnel et les attitudes au travail

<b>VARIABLE</b>	Dimensions of fit $\rho$
<b>Job performance</b>	
• Value congruence	.14
• Value + other congruence	.18
• Other congruence	.18
<b>Turnover</b>	
• Value congruence	.38
• Value + other congruence	.17
• Other congruence	.26
<b>Attitudinal Criteria</b>	
• Value congruence	.48
• Value + other congruence	.57
• Other congruence	.27

Winfred A., 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, 786-801

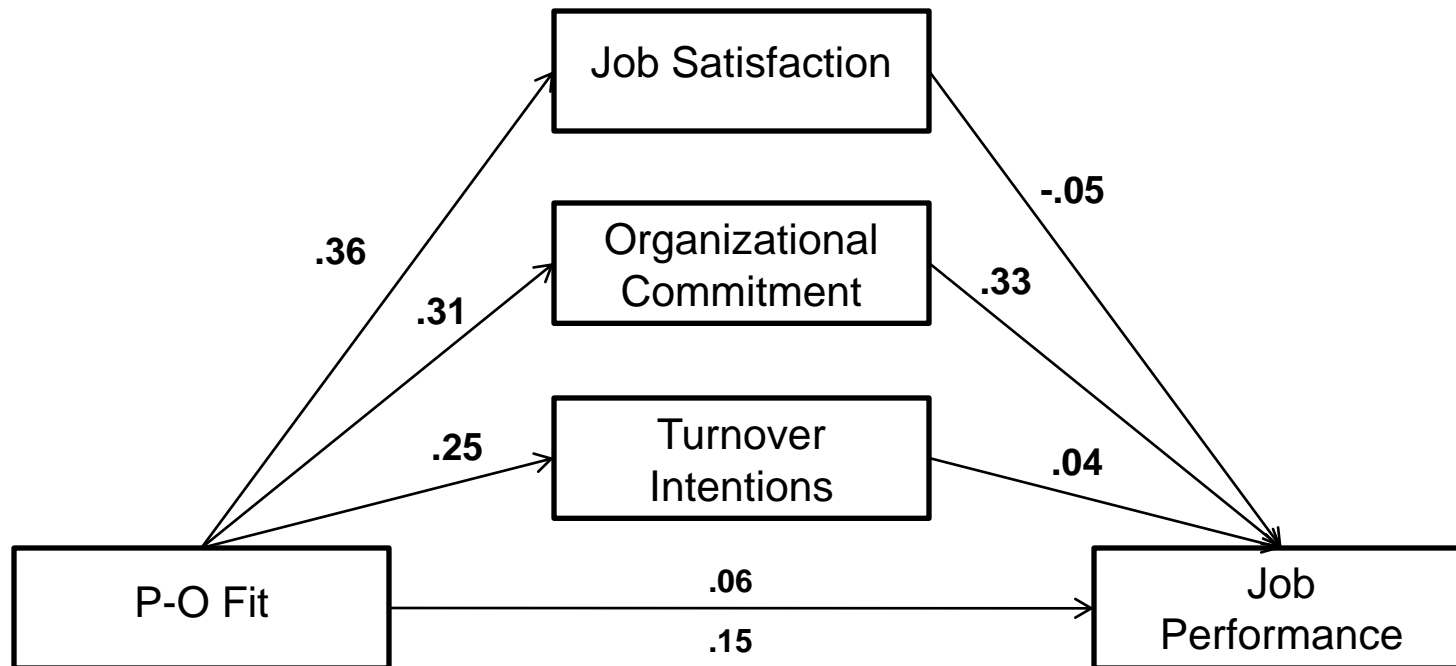
\* Relation positive liée au roulement du personnel représente moins d'intention de quitter (selon la codification statistique des auteurs)

# Effet de médiation de la variable « Attitudes au travail » dans le cadre de la relation entre le « PO FIT » et le roulement du personnel



To be consistent with the interpretation of the other relations in the meta-analysis, we reversed the direction and sign of these correlations such that positive relations reflect less intention to turnover and less turnover. The values above the paths represent the standardized path coefficients estimated with simultaneous consideration of all variables in the model. The value below the path from P-O fit to turnover represents the direct relation between P-O fit and turnover without consideration of the effect of job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. All path coefficients are significant at  $p < .05$  ( $N = 1,685$ ).

# Effet de médiation de la variable « Attitudes au travail » dans le cadre de la relation entre le « PO FIT » et le rendement du personnel



To be consistent with the interpretation of the other relations in the meta-analysis, we reversed the direction and sign of these correlations such that positive relations reflect less intention to turnover. The values above the paths represent the standardized path coefficients estimated with simultaneous consideration of all variables in the model. The value below the path from P-O fit to job performance represents the direct relation between P-O fit and job performance without consideration of the effect of job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. All path coefficients are significant at  $p < .05$  ( $N = 2,934$ ).

# Analyse de régression multiple pour prédire la rétention des employés et le rendement au travail

	Employee retention		Job performance		Job satisfaction	
Predictors	$\beta$	Unique $R^2$	$\beta$	Unique $R^2$	$\beta$	Unique $R^2$
Control variables		.07***		.05**		.02
Age	.20**		-.10		.13*	
Gender	-.06		.19**		-.07	
Tenure (previous time in job)	.18**		-.12		.03	
Cognitive ability	.03	.00	.25***	.06***	-.14*	.02*
Person-organization fit	.32***	.09***	-.02	.00	.36***	.11***
Total $R^2$	.20***		.10**		.17***	
Adjusted $R^2$	.19		.08		.15	
N	228		228		228	

Note: Male = 1 and female = 2. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

McCulloch, M.C. et Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.

---

## Les données empiriques sur le « PO fit »

La relation entre le « person-supervisor fit » avec les autres formes de « fit » est faible. Les employés ne perçoivent pas leurs superviseurs comme une représentation de l'organisation.

La satisfaction au travail est davantage influencée par le PJ fit; l'engagement organisationnel est influencée surtout par le PO fit; la satisfaction avec les collègues de travail est davantage liée avec le PG fit; la satisfaction avec le superviseur est influencée davantage par le PS fit.

Faible lien entre le PG fit et les attitudes au travail.

Faible lien entre le PO fit et la performance au travail. Le lien est plus intense entre le PJ fit, PG fit, le PS fit et la performance au travail.

Le PO fit a une incidence plus forte sur le roulement du personnel que le PJ fit.

Lien entre le PO fit, le PG fit et la performance contextuelle.

---

## Les données empiriques sur le « PO fit » (suite)

- La compatibilité des valeurs ( $\Delta R^2 = .55$ ,  $\beta = .74$ ,  $\rho < .001$ ) et la compatibilité complémentaire ( $\Delta R^2 = .06$ ,  $\beta = .23$ ,  $\rho < .001$ ) prédisent la mesure directe du PO fit (Piasentin et Chapman, 2007). La compatibilité complémentaire explique le PO fit au-delà de la compatibilité des valeurs. Ces deux formes de compatibilité contribuent à une plus forte satisfaction au travail (engagement organisationnel) ainsi qu'une réduction du roulement du personnel
- La compatibilité complémentaire est particulièrement importante lorsque la compatibilité des valeurs est faible. À l'opposé, lorsque la compatibilité des valeurs est importante, la compatibilité complémentaire a peu d'incidence sur le PO fit.
- Des employés qui rapportent un faible « PO fit » ainsi qu'une réduction ultérieure de la satisfaction au travail quitteront l'organisation seulement si des options alternatives d'emplois sont possibles (Wheeler, Gallagher, Brouer et Sablynski, 2007).

---

## Les données empiriques sur le « PO fit » (suite)

- Un emploi qui ne permet pas de répondre aux besoins de l'employé (faible needs-supplies job fit) réduit le PO fit et la satisfaction au travail. Le PO fit a peu d'incidence sur la satisfaction au travail pour les employés qui possèdent un bon N-S job fit (Resick, Baltes et Shantz, 2007).
  - Le « PO fit » est associé positivement à l'intention d'accepter une offre d'emploi pour les candidats ayant un score très élevé au facteur « conscience » (Resick, Baltes et Shantz, 2007).
-

---

## Les données empiriques sur le « PO fit » (suite)

- Les candidats qui obtiennent du feed-back à l'effet qu'ils possèdent un « PO fit » important seront davantage attirés par l'organisation. À l'opposé, les candidats qui reçoivent du feed-back qui indique un faible « PO fit » seront moins attirés par l'organisation (Dineer, Ash et Noe, 2002).
  - Le « PO fit » est relié à l'attraction organisationnelle. Toutefois, le PO fit ne mène pas directement à l'acceptation de l'offre d'emploi. Le « PJ fit » contribue directement à l'acceptation de l'offre d'emploi. Le « PJ fit » est associé positivement à l'attraction organisationnelle (Carless, 2005)
-

---

# Interrogations scientifiques

- Le « PO fit » implique une appréciation de la compatibilité des caractéristiques organisationnelles, des valeurs et des objectifs organisationnels. La compatibilité avec les employés repose sur une appréciation des caractéristiques de la personnalité, des caractéristiques démographiques et des compétences et des K.S.A. Il est très possible d'avoir un PO fit, mais pas une compatibilité avec les collègues de travail (et vice-versa). Il est également possible que l'organisation véhicule un idéal sur le plan des valeurs mais, aucune application dans le milieu de travail.
  - Le needs-supplies fit peut s'avérer un plus puissant prédicteur des résultats au travail par rapport à la compatibilité supplémentaire.
-

---

# Interrogations scientifiques

- La personnalité peut influencer la nature de la compatibilité qui est valorisée. Les individus ayant un besoin important d'accomplissement professionnel peuvent se concentrer sur le demands-abilities fit au moment de leur appréciation du PO fit; les individus ayant un fort besoin d'affiliation sont davantage orientés vers la compatibilité supplémentaire; les individus ayant un score élevé sur le facteur « ouverture à l'expérience » perçoivent davantage leur compatibilité complémentaire; les individus ayant une faible estime de soi se concentrent davantage sur le « demands-abilities fit ».
  - Contrôle statistique de l'humeur (mood) au moment de l'appréciation des différentes formes de compatibilité.
-

---

# Interrogations scientifiques

- Les employés en début d'emploi recherchent davantage la compatibilité supplémentaire. Avec l'ancienneté cumulée, les employés tendent à rechercher la compatibilité complémentaires.

## **Conclusion**

- Afin de comprendre les mécanismes susceptibles d'influencer l'attraction organisationnelle, le choix d'accepter l'offre d'emploi et la rétention du personnel, il est important de comprendre au préalable la nature de l'information que les candidats ou les employés s'appuient pour apprécier leur compatibilité organisationnelle.
-