

**Titre : Les bottines suivent-elles les babines? Validation d'un modèle de congruence pour expliquer la santé, la satisfaction et la performance au travail**

Rubrique : Article de recherche

### **Auteur(s)**

1 : Mireille Demers

2 : John Tivendell

Citation : Demers, M. et Tivendell, J. (2019). Les bottines suivent-elles les babines? Validation d'un modèle de congruence pour expliquer la santé, la satisfaction et la performance au travail. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1100

---

### **Affiliation des auteurs**

1 : Université : Université de Moncton, UMCS

Courriel : mireille.demers@umoncton.ca

2 : Université : Université de Moncton

Courriel : drjohntivendell@gmail.com

---

### **Remerciements**

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Les organisations d'aujourd'hui doivent composer avec des exigences de performance de plus en plus élevées tout en prônant le bien-être et la satisfaction de leurs employés. En effet, gérer les problèmes de santé psychologique au travail est devenu pour ces organisations un défi redoutable. Sachant que les modèles actuels ne répondent pas à la demande, la présente étude propose un modèle innovateur fondé sur la congruence des perceptions pour expliquer les extrants individuels tels que la santé mentale, la satisfaction et la performance, ainsi que les extrants organisationnels tels que la productivité et l'efficacité organisationnelles. Le modèle proposé, fondé sur le concept d'autocontradiction de Higgins et sur la théorie de congruence de Caplan, explore les relations triadiques de la congruence des perceptions de l'employé à propos des caractéristiques du travail et celles de l'organisation. L'étude a permis de rejoindre 201 travailleurs francophones âgés de 19 à 70 ans qui ont répondu à un questionnaire quantitatif. Le présent article expose les résultats de cette recherche et leurs implications, tout en suggérant l'importance de réduire les écarts extrêmes de perceptions pour améliorer la santé et la satisfaction des employés ainsi que l'efficacité et la productivité des organisations.

## Abstract

*Today's organizations face increasingly high performance requirements while at the same time promoting the well-being and satisfaction of their employees. Indeed, managing psychological health problems in the workplace has become a formidable challenge for these organizations. Recognizing that current models do not meet the demand, this study proposes an innovative model based on the congruence of perceptions to explain individual outputs such as mental health, satisfaction and performance, as well as organizational outputs such as organizational productivity and efficiency. The proposed model, based on Higgins' concept of self-contradiction and Caplan's congruence theory, explores the triadic relationships of congruence of employee perceptions about the characteristics of work and organization. The study included 201 French-speaking workers between the ages of 19 and 70 who filled in a quantitative questionnaire. This article provides the results of this research and their implications, while suggesting the importance of reducing the extreme differences in perceptions to improve employee health and satisfaction, as well as organization efficiency and productivity.*

## Mots clés

Modèle d'autocontradiction, congruence des perceptions, santé psychologique, satisfaction au travail, efficacité et productivité organisationnelles

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## Les bottines suivent-elles les babines? Validation d'un modèle de congruence pour expliquer la santé, la satisfaction et la performance au travail

Mireille Demers  
John Tivendell

De nos jours, les organisations doivent composer avec des exigences de performance organisationnelle de plus en plus élevées tout en s'inscrivant dans une société qui prône davantage des valeurs humanistes telles que le bien-être et la satisfaction des travailleurs. Afin de rester concurrentielles, elles doivent gérer d'importants enjeux tels les problèmes de santé psychologique en milieu de travail. Selon la Commission de la santé mentale du Canada (2015), presque le quart (21,4 %) des travailleurs canadiens seraient atteints d'un trouble mental. D'ailleurs, le rapport du Conference Board du Canada (2012) explique qu'en 2012 le Canada aurait déboursé environ 20,7 milliards de dollars pour les troubles de santé psychologique en milieu de travail et que d'ici 2030, ces coûts devraient augmenter à 29,1 milliards de dollars. Bref, ayant un sérieux impact, entre autres, sur le bien-être et la productivité des individus, sur la productivité et l'efficacité des organisations (Cartwright et Cooper, 2014; Demers, Paradis et Tivendell, 2015) ainsi que sur l'économie du pays (Dimoff et Kelloway, 2013), les problèmes de santé psychologique en milieu de travail doivent être pris en charge rapidement. Il est donc primordial pour les dirigeants, les gestionnaires et les responsables des ressources humaines d'avoir des stratégies valides et efficaces pour enrayer les problèmes de santé psychologique en milieu de travail, et d'instaurer des procédures de travail qui favorisent le bien-être, la satisfaction et la productivité des employés dans un but d'excellence (Demers, 2015).

Certes, la psychologie a démontré que les attitudes et comportements d'un individu sont influencés par l'interaction de plusieurs facteurs, notamment individuels, contextuels et environnementaux (Tivendell, Pietrulewicz, Demers, Dion, Paradis et Carroll, 2013). Toutefois, la littérature suggère aussi que la santé mentale (Thomas et Hite, 2002) ainsi que la satisfaction et la performance au travail (Verquer, Beehr et Wagner, 2003) sont le produit d'un « équilibre » dans la vie d'un individu. La littérature souligne, entre autres, l'importance des concepts d'adéquation, de congruence et de convergence pour mieux expliquer la santé des individus ainsi que la productivité de leurs organisations (Edwards, 2008).

Depuis longtemps, les théories en psychologie sociale proposent que l'in-équilibre, l'inconsistance, voire l'incongruence dans les pensées d'une personne peuvent influencer ses attitudes, ses émotions et ses comportements et que ceux-ci peuvent parfois mener à des problèmes de santé et de bien-être (Allport, 1935; Aronson, 1969; Bem, 1967; Griffitt, 1966; Lewin, 1943; Michalos, 1985). Par exemple, Festinger (1957) avec sa théorie de dissonance cognitive, Heider (1946) avec sa théorie de l'équilibre cognitif et Lewin (1951) avec sa théorie dite « Field theory » sont certainement des pionniers des modèles de congruence. S'inspirant de ces mêmes théories, Higgins (1987) a plus tard proposé un modèle tripartite de congruence/incongruence des perceptions de soi qui démontre que ce n'est pas la simple perception de soi qui influence l'état mental d'un individu, mais plutôt l'incongruence entre ses différents types de perceptions, soit de son état actuel, de son idéal et des attentes d'autrui. Higgins (1987) a également démontré que les différents types d'incongruence ne provoquaient pas nécessairement les mêmes inconforts sur le plan mental. Depuis, certains se sont inspirés des travaux d'Higgins et ont démontré l'importance des modèles de l'autocontradiction sur la santé psychologique (p. ex., Hardin et Larsen, 2014; Parsons, 2013; Phillips et Silvia, 2010) et son applicabilité dans le milieu organisationnel (p. ex., Odle-Dusseau, Britt et Bobko, 2012).

Robert Caplan (1987) s'avère un autre pionnier des modèles de congruence entre la personne et son environnement (P-E). Inspiré de Lewin (1951; voir P-E), il a été l'un des premiers à intégrer la notion d'adéquation entre ce que l'individu désire (ses besoins) et sa perception de l'environnement. Par la suite, d'autres ont proposé des modèles de congruence P-E pour expliquer les attitudes et comportements des travailleurs, et même l'efficacité de leur organisation (voir Edwards, 2008; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005; Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo et Shin, 2014). Toutefois, notons que la relation dyadique P-E est souvent représentée par différents aspects du milieu de travail tels que la personne et son organisation (P-O), la personne et son emploi ou son travail (P-J), la personne et son superviseur (P-S) et la personne et ses collègues ou son groupe de travail (P-G; voir Kristof-Brown *et al.*, 2005; Oh *et al.*, 2014). Selon Kristof-Brown et ses collègues (2005) la majorité de ces études ont examiné ces concepts de façon séparée et concluent qu'il serait maintenant important d'inclure ces différents types de congruence dans une même recherche.

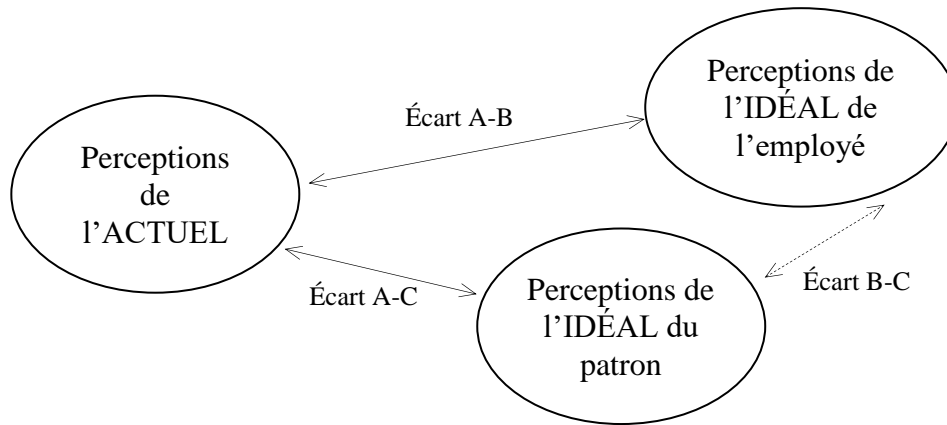
Certes, certains chercheurs ont tenté d'évaluer, dans une même recherche, les relations dyadiques entre la congruence P-O et P-J (p. ex., Chang, Chi et Chuang, 2010; Ali Memon *et al.*, 2015), ces deux dernières dimensions étant certainement les plus étudiés selon Oh *et al.* (2014). Par contre, aucune recherche ne semble avoir exploré à la fois les relations triadiques d'un modèle de congruence, c'est-à-dire entre l'employé, l'organisation et le superviseur (voir Personne-Organisation-Superviseur) et les relations triadiques d'un modèle de congruence entre l'employé, l'emploi et le superviseur (voir Personne-« Job »-Superviseur).

Ainsi, la présente étude apporte une contribution importante à la littérature existante en incluant les trois grandes dimensions de congruence P-E<sup>1</sup>, soit les P-O, P-J et P-S et ce, pour répondre aux questions suivantes : 1) est-ce que la congruence ou plutôt l'incongruence des perceptions de l'employé quelle que soit sa nature, c'est-à-dire relative aux caractéristiques du travail (P-J-S) ou de l'organisation (P-O-S), a un impact sur la santé psychologique, la satisfaction et la performance de l'employé ainsi que sur la productivité organisationnelle?; 2) est-ce que tous les types d'écarts de perceptions (d'incongruence entre l'actuel, l'idéal de l'employé et l'idéal du patron) ont le même impact sur ces extrants individuels et organisationnels? Ainsi, fondée sur le concept de l'autocontradiction (*Self-Discrepancy Theory*; Higgins, 1987) et la théorie de congruence « *needs-supply* » de Caplan (1987), cette étude cherche à mesurer l'impact d'un modèle tripartite de congruence des perceptions sur la santé des employés (soit l'anxiété, le stress et la dépression), sur la satisfaction et la performance des employés, ainsi que sur la productivité et l'efficacité organisationnelles. Plus particulièrement, nous établirons la congruence entre les trois types de perception des employés à propos de leur travail et de leur organisation, c'est-à-dire leur situation actuelle, leur propre idéal et leur perception des attentes de leur patron. Pour ce faire, nous adopterons une approche dite phénoménologique et atomistique où la congruence subjective des différents concepts est mesurée de façon séparée (voir figure 1). Cette étude sera alors de type corrélationnel, exploratoire, transversal et autorapporté, et tentera de vérifier si les types de congruence (entre l'actuel, l'idéal de l'employé et la perception de l'idéal du patron) et leur nature (des caractéristiques du travail ou de l'organisation) ont un impact sur les différents extrants (p. ex., la santé, la satisfaction, la performance, et l'efficacité et la productivité organisationnelles).



Figure 1

*Modèle tripartite de congruence des perceptions de l'employé (entre l'actuel, l'idéal de l'employé et la perception de l'idéal du patron) axé sur les caractéristiques du travail (P-J-S) et sur les caractéristiques de l'organisation (P-O-S); basé sur le modèle d'Higgins (1987)*



## 1. Méthode

### 1.1 Participants

Suivant l'approbation éthique, nous avons obtenu la collaboration de cinq organisations privées et publiques. Étant donné le faible nombre de participants lié à l'accès restreint d'employés dans chaque organisation, la méthode boule de neige a été conjointement utilisée. Au total, sur les 338 questionnaires distribués, 203 ont été complétés et retournés, mais 2 d'entre eux ont été rejetés en raison du nombre élevé de données manquantes. Ainsi, l'échantillon final comprend 201 employés francophones âgés de 19 à 70 ans (âge moyen = 40,5 ans), dont 125 femmes (62,2 %) et 76 hommes (37,8 %) provenant de la province de Québec (n=183) et du Nouveau-Brunswick (n=18). La majorité occupe un poste d'employé sans responsabilités de gestion (n=156); 20 sont superviseurs de première ligne; 17 sont superviseurs intermédiaires et 3 sont membres de la haute direction. Un seul participant travaille en tant que consultant externe et quatre participants n'ont pas répondu à cette question.

### 1.2 Mesures et procédure

Le questionnaire a été distribué en français, sous format papier. Il est de type autorapporté et mesure la perception des participants. Il comprend trois parties : les questions démographiques (p. ex., genre, âge, niveau hiérarchique au travail); les caractéristiques du travail et de l'organisation; les extraits individuels et organisationnels. Les énoncés du questionnaire, mis à part les questions démographiques, sont répondus sur des échelles bipolaires de type Likert à neuf points.

### 1.3 Caractéristiques du travail

Les caractéristiques du travail sont évaluées par la mesure de Karasek (1979, 1985) adaptée par Martel (2010). Cette mesure évalue deux caractéristiques, soit le niveau d'exigences du travail et le degré de contrôle qu'il ou elle exerce dans son travail. Chacune des caractéristiques comporte trois items. Notons que Brown *et al.* (2014) rapportent un alpha de Cronbach de 0,79 pour ce qui est des exigences de travail, et un alpha de 0,83 pour ce qui est du niveau de contrôle.

## 1.4 Caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques de l'organisation de travail sont évaluées grâce à deux concepts, soit la culture organisationnelle et les ressources organisationnelles. La mesure de la culture organisationnelle est inspirée des travaux de Xenikou et Furnham (1996) et de Delobbe, Haccoun et Vandenberghe (2002) et a été développée par Levesque (2003, 2006), validée par Martel (2010) et ensuite modifiée et validée par Demers, Paradis et Tivendell (2015). Bref, à l'aide de 22 items, on mesure 5 grands thèmes de la culture, c'est-à-dire respectivement jusqu'à quel point l'organisation est : un milieu plaisant axé sur les gens ( $\alpha=0,89$ ); un milieu axé sur les résultats ou la qualité ( $\alpha=0,89$ ); de type bureaucratique et rigide où toute action nécessite une approbation ( $\alpha=0,73$ ); un milieu qui est décrit par des artéfacts et ayant une signature unique ( $\alpha=0,74$ ); axé sur l'innovation ( $\alpha=0,60$ ). Le deuxième instrument évalue la perception du travailleur concernant son accessibilité aux ressources nécessaires pour l'exécution du travail demandé. Cette mesure est composée de deux items développés par Drapeau et Tivendell (2001), adaptée par Albert (2011) et validée par Demers (2011) et Maillet (2014) qui rapportent respectivement des corrélations inter-items de 0,81 et 0,98.

## 1.5 Congruence des perceptions

Afin de mesurer la congruence des perceptions, les items portant sur les caractéristiques du travail (soit les items portant sur le niveau d'exigences et de contrôle au travail) et sur les caractéristiques de l'organisation (soit les items portant sur la culture organisationnelle et les ressources organisationnelles) sont évalués trois fois, c'est-à-dire (A) selon leur situation actuelle, (B) selon leur idéal, et (C) selon ce qu'il ou elle pense serait l'idéal de leur patron. Ensuite, pour chaque énoncé, au score A est soustrait le score B pour former l'écart (ou la congruence) entre la situation actuelle et l'idéal de l'employé (A-B); ensuite au score A est soustrait le score C pour former l'écart entre la situation actuelle et l'idéal du patron (A-C); et finalement, au score B est soustrait le score C pour former l'écart entre l'idéal de l'employé et l'idéal du patron (B-C). Ainsi chaque concept lié aux caractéristiques du travail et de l'organisation possède trois types d'écarts : A-B, A-C et B-C. En premier lieu, les comparaisons entre les perceptions de la situation actuelle et les idéaux de l'employé (A-B) et du patron (A-C) sont effectuées. En deuxième lieu, la comparaison des idéaux est prise en considération, soit l'écart entre l'idéal de l'employé et celui du patron (B-C). Pour chaque type d'écart (A-B, A-C et B-C), les variables peuvent avoir une valeur allant de -8 à +8. Ces valeurs sont utilisées pour créer trois groupes : 1) Écart négatif (ENeg) représentant un score négatif de -8 à -,01; 2) Écart nul (ENul) représentant un score de 0; 3) Écart positif (EPos) représentant un score positif de +,01 à +8. Respectivement à chaque type d'écart, les groupes s'interprètent de la façon suivante :

- Écart A- B (entre la situation actuelle et l'idéal de l'employé) :
  - ENeg (groupe 1) : un score négatif indique l'incongruence des perceptions. Plus précisément, le score de la situation actuelle concernant le concept à l'étude est plus petit que le score de l'idéal de l'employé, soit  $A < B$ .
  - ENul (groupe 2) : un score nul (égal à 0) indique une congruence des perceptions concernant le concept à l'étude,  $A=B$ . Ainsi, la situation actuelle correspond à l'idéal de l'employé.
  - EPos (groupe 3) : un score positif indique l'incongruence des perceptions. Plus précisément, le score de la situation actuelle concernant le concept à l'étude est plus grand que le score de l'idéal de l'employé, soit  $A > B$ .



- Écart A- C (entre la situation actuelle et l'idéal du patron) :
  - ENeg (groupe 1) : un score négatif indique l'incongruence des perceptions. Plus précisément, le score de la situation actuelle concernant le concept à l'étude est plus petit que le score de l'idéal du patron, soit  $A < C$ .
  - ENul (groupe 2) : un score nul (égal à 0) indique une congruence des perceptions concernant le concept à l'étude,  $A=C$ . Ainsi, la situation actuelle correspond à l'idéal du patron.
  - EPos (groupe 3) : un score positif indique l'incongruence des perceptions. Plus précisément, le score de la situation actuelle concernant le concept à l'étude est plus grand que le score de l'idéal du patron, soit  $A > C$ .
  
- Écart B- C (entre l'idéal de l'employé et l'idéal du patron) :
  - ENeg (groupe 1) : un score négatif indique l'incongruence des perceptions des idéaux. Plus précisément, le score de l'idéal de l'employé concernant le concept à l'étude est plus petit que le score de l'idéal du patron, soit  $B < C$ .
  - ENul (groupe 2) : un score nul (égal à 0) indique une congruence des perceptions des idéaux concernant le concept à l'étude,  $B=C$ . Ainsi, l'idéal de l'employé correspond à l'idéal du patron.
  - EPos (groupe 3) : un score positif indique l'incongruence des perceptions des idéaux. Plus précisément, le score de l'idéal de l'employé concernant le concept à l'étude est plus grand que le score de l'idéal du patron, soit  $B > C$ .

## 1.6 Extrants individuels et organisationnels

La santé psychologique de l'individu est évaluée à l'aide de la version courte de l'instrument de Lovibond et Lovibond (1995). Développée par Antony, Bieling, Cox, Enns et Swinson (1998), cette version abrégée de 21 items mesure la dépression, l'anxiété et le stress (DASS-21). Les alphas de Cronbach sont de 0,94, 0,87 et 0,91 respectivement. Cette mesure a été adaptée en français par Dion (2014) et possède une bonne validité convergente et discriminante ainsi qu'une bonne consistance interne et ce, aussi bien auprès de populations cliniques que non cliniques (Gloster *et al.*, 2008; Henry et Crawford, 2005; Norton, 2007; Szabó, 2010).

La satisfaction au travail est évaluée à l'aide d'une mesure de trois items de satisfaction générale de l'emploi développée par Manuel (2002). Carroll (2006) rapporte un coefficient alpha de Cronbach de 0,89 et Demers (2012) rapporte un alpha de 0,93.

La performance individuelle est mesurée au moyen de trois items adaptés de Levesque (2006) et validée, entre autres, par Demers (2011) et Maillet (2014) qui rapportent respectivement une consistance interne adéquate ( $\alpha=,86$ ; et  $\alpha=,73$ ).

Le concept d'efficacité et de productivité organisationnelles est mesuré à l'aide de cinq items. Basés sur le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et adaptés par Paradis (2001), les deux premiers items demandent si la qualité et la quantité de produits et services offerts par l'organisation sont supérieures à ceux offerts par les autres organisations de ce genre (p. ex., leurs concurrents). Le troisième item demande si leur part de marché est supérieure et ce, encore une fois, en se comparant aux « concurrents ». Ces trois premiers items ont été validés par Paradis (2001). Finalement, les deux derniers items évaluent leurs

perceptions de la profitabilité et l'efficacité de l'organisation. Ces items ont été validés par Demers (2011) qui rapporte une corrélation inter-items de  $\alpha=0,82$ .

## **2. Résultats**

Les tableaux 1 et 2 présentent une description des variables à l'étude. Avant d'effectuer les analyses principales, les auteurs se sont assurés que le nombre de personnes dans chaque groupe soit équivalent, puisque le postulat d'homogénéité de la variance n'était pas toujours respecté. Lorsque le choix de participants s'impose pour les groupes 1 (ENeg) et 3 (EPos), ceux possédant la différence de scores la plus grande sont choisis. Pour ce qui est du groupe 2 (ENul), les participants sont sélectionnés aléatoirement à l'aide du programme SPSS. De plus, à la suite des analyses préliminaires portant sur la validité et la fidélité des mesures, les sous-thèmes « axé sur les résultats », de « type bureaucratique », de « type artéfact » et « axé sur l'innovation » de la variable « culture organisationnelle » sont exclus des analyses. Comme il est possible de le noter en examinant les tableaux 1 et 2, les résultats d'analyses descriptives ne révèlent aucune différence significative entre les groupes en ce qui a trait à l'âge. Pour ce qui est du genre, une seule différence s'est avérée significative (voir le tableau 2), soit celle pour la variable « culture organisationnelle B-C ».

Ensuite, afin de répondre aux questions de recherche, des tests-t, des Anovas et des tests de comparaison multiple Bonferonni (CMB) sont effectués. Le tableau 3 présente les résultats d'analyses relatives aux caractéristiques du travail (P-J-S) et le tableau 4 présente les résultats d'analyses relatives aux caractéristiques de l'organisation (P-O-S). La taille de l'effet est également rapportée pour chacune des variables. La nature de cette dernière est ajustée en fonction du test utilisé et de la taille de l'échantillon (voir Cumming, 2013; Lakens, 2013). Finalement, les figures 2, 3, 4 et 5 mettent en lumière les résultats importants de l'étude, c'est-à-dire ceux présentant un effet commun aux trois groupes.

### **2.1 Analyses relatives aux caractéristiques du travail : niveau d'exigences et niveau de contrôle**

#### **2.1.1 Niveau d'exigences du travail actuel versus idéal de l'employé (A-B)**

Le tableau 3 présente des différences significatives entre les groupes pour les variables d'efficacité et de productivité organisationnelles, de satisfaction et de santé psychologique. Selon les critères de Fritz *et al.* (2012), la taille d'effet rapportée pour l'efficacité et la productivité organisationnelles est considérée comme grande, expliquant 14 % de la variance. Pour les deux autres variables, la taille d'effet rapportée est considérée comme modérée, expliquant respectivement 8 % et 6 % de la variance. Les résultats rapportés signifient que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau d'exigences du travail actuel et le niveau d'exigences idéal de l'employé, l'efficacité et la productivité des organisations perçues sont significativement plus élevées que lorsqu'il existe un écart de perceptions concernant le niveau d'exigences du travail et ce, que l'écart soit positif ou négatif. De plus, lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau d'exigences du travail actuel et le niveau d'exigences idéal de l'employé, le niveau de satisfaction et la santé psychologique sont significativement plus élevés que lorsque le niveau d'exigences du travail actuel est plus élevé que le niveau d'exigences idéal de l'employé (écart positif). Finalement, il n'y a aucune différence significative entre les groupes en ce qui a trait à la performance individuelle.

#### **2.1.2 Niveau d'exigences du travail actuel versus idéal du patron (A-C)**

Le tableau 3 expose des différences significatives entre les groupes uniquement pour la variable d'efficacité et de productivité organisationnelles, expliquant seulement 4 % de la variance, ce qui est considéré comme petit. Lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau d'exigences actuel et le niveau d'exigences idéal du patron, l'efficacité et la productivité organisationnelles sont significativement plus





élevées que lorsque le niveau d'exigences du travail actuel est plus élevé que l'idéal du patron (écart positif). Aucune différence n'est significative entre les groupes en ce qui a trait à la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance individuelle.

### **2.1.3 Niveau d'exigences du travail idéal de l'employé versus idéal du patron (B-C)**

Le tableau 3 démontre des différences significatives entre les groupes en ce qui a trait à la satisfaction, l'efficacité et la productivité organisationnelles ainsi qu'à la santé psychologique, expliquant respectivement 12 %, 9 % et 5 % de la variance. Respectivement, les tailles d'effet sont considérées comme grandes, modérées et petites. Ces résultats révèlent que, lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau d'exigences idéal de l'employé et du patron, les employés rapportent un niveau significativement plus élevé de satisfaction au travail, d'efficacité et de productivité organisationnelles ainsi qu'une meilleure santé psychologique que lorsque le niveau d'exigences idéal du patron est plus élevé que le niveau d'exigences idéal de l'employé (écart négatif). Aucune différence significative n'est rapportée en ce qui a trait à la performance individuelle.

### **2.1.4 Niveau de contrôle au travail actuel versus idéal de l'employé (A-B)**

Le tableau 3 présente des différences significatives entre les groupes pour les variables de satisfaction et de santé psychologique, rapportant respectivement une taille de l'effet modérée ( $d$  Cohen = ,64;  $r=,31$ ) et petite ( $d$  Cohen = ,41;  $r=,20$ ) selon les critères de Cohen (1988, tiré de Lakens, 2013), et expliquant respectivement 9,6 % et 4 % de la variance. Lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de contrôle actuel et le niveau de contrôle idéal de l'employé, le niveau de satisfaction est significativement plus élevé et les problèmes de santé psychologique sont significativement moindres que lorsque le niveau de contrôle idéal de l'employé est plus élevé que le niveau actuel de contrôle au travail (écart négatif). De plus, aucune différence n'est significative entre les deux groupes en ce qui concerne la performance individuelle et l'efficacité et la productivité organisationnelles.

### **2.1.5 Niveau de contrôle au travail actuel versus idéal du patron (A-C)**

Le tableau 3 énonce des différences significatives entre les groupes uniquement pour la variable de satisfaction au travail. La taille de l'effet est modérée expliquant 10 % de la variance. D'une part, les résultats suggèrent que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de contrôle actuel et le niveau de contrôle idéal du patron, le niveau de satisfaction au travail est significativement plus élevé que lorsque le niveau de contrôle idéal du patron est plus élevé que le niveau de contrôle actuel (écart négatif). D'autre part, les résultats suggèrent que le niveau de satisfaction au travail est significativement plus élevé lorsqu'il y a un écart positif, que lorsqu'il y a un écart négatif. Finalement, aucune différence n'est significative entre les groupes en ce qui a trait à la santé psychologique, à la performance individuelle, et à l'efficacité et la productivité organisationnelles.

## **2.2 Analyses relatives aux caractéristiques de l'organisation : culture « axée sur les gens » et ressources organisationnelles**

### **2.2.1 Niveau de culture « axée sur les gens » actuel versus idéal de l'employé (A-B)**

Le tableau 4 présente des différences significatives entre les groupes en ce qui concerne les variables d'efficacité et de productivité organisationnelles ainsi que de satisfaction, expliquant respectivement 62,4 % et 9,6 % de la variance. Ces tailles d'effet sont respectivement considérées comme grandes et modérées. De façon spécifique, les résultats suggèrent que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de culture « axée sur les gens » actuel et le niveau de culture idéal de l'employé, les niveaux d'efficacité

et de productivité organisationnelles et de satisfaction sont significativement plus élevés que lorsque le niveau idéal de l'employé est plus grand que le niveau actuel (écart négatif). Toutefois, aucune différence significative n'est ressortie entre les groupes en ce qui concerne la santé psychologique et la performance individuelle.

### **2.2.2 Niveau de culture « axée sur les gens » actuel versus idéal du patron (A-C)**

Le tableau 4 illustre des différences significatives en ce qui a trait aux variables de satisfaction et d'efficacité et de productivité organisationnelles, rapportant toutefois des petites tailles de l'effet, qui expliquent respectivement 1,5 % et 1 % de la variance. Les résultats signifient que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de culture « axée sur les gens » actuel et le niveau de culture idéal du patron, les niveaux de satisfaction ainsi que d'efficacité et de productivité organisationnelles sont significativement plus élevés que lorsque le niveau idéal du patron est plus grand que le niveau actuel (écart négatif). Cependant, aucune différence n'est significative entre les groupes en ce qui concerne la santé psychologique et la performance individuelle.

### **2.2.3 Niveau de culture « axée sur les gens » idéal de l'employé versus idéal du patron (B-C)**

Le tableau 4 démontre des différences significatives entre les groupes uniquement en ce qui a trait à la satisfaction au travail. La taille de l'effet est considérée comme grande expliquant 20 % de la variance. D'une part, les résultats démontrent que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de culture « axée sur les gens » idéal de l'employé et idéal du patron, le niveau de satisfaction est significativement plus élevé que lorsque le niveau idéal de l'employé est plus grand que le niveau idéal du patron (écart positif). D'autre part, lorsqu'il existe un écart négatif, le niveau de satisfaction est significativement plus élevé que lorsqu'il y a un écart positif des perceptions de la culture « axée sur les gens ». Il n'y a aucune différence significative entre les groupes en ce qui a trait à la santé psychologique, à la performance individuelle, et à l'efficacité et la productivité organisationnelles.

### **2.2.4 Niveau de ressources organisationnelles actuel versus idéal de l'employé (A-B)**

Le tableau 4 illustre une différence significative entre les groupes uniquement en ce qui a trait à l'efficacité et la productivité organisationnelles. La taille de l'effet est considérée comme grande expliquant 17 % de la variance. Plus spécifiquement, les résultats signifient que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de ressources organisationnelles actuel et le niveau de ressources organisationnelles idéal de l'employé, le niveau d'efficacité et de productivité organisationnelles est significativement plus élevé que lorsque le niveau de ressources idéal de l'employé est plus grand que le niveau actuel (écart négatif). Finalement, aucune différence n'est significative entre les groupes en ce qui a trait à la santé psychologique, à la satisfaction au travail, et à la performance individuelle.

### **2.2.5 Niveau de ressources organisationnelles actuel versus idéal du patron (A-C)**

Le tableau 4 présente des différences significatives en ce qui a trait aux variables de satisfaction et d'efficacité et de productivité organisationnelles, rapportant des tailles de l'effet modérées qui expliquent respectivement 10,6 % et 9 % de la variance. Plus spécifiquement, les résultats indiquent que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de ressources organisationnelles actuel et le niveau de ressources organisationnelles idéal du patron, les niveaux de satisfaction ainsi que d'efficacité et de productivité organisationnelles sont significativement plus élevés que lorsque le niveau de ressources idéal du patron est plus élevé que le niveau actuel (écart négatif). On ne note toutefois aucune différence significative en ce qui a trait à la santé psychologique et à la performance individuelle.



## 2.2.6 Niveau de ressources organisationnelles idéal de l'employé versus du patron (B-C)

Le tableau 4 dévoile une différence significative entre les groupes uniquement en ce qui a trait à la satisfaction au travail. La taille de l'effet est modérée expliquant 8 % de la variance. Spécifiquement, les résultats suggèrent que lorsqu'il y a congruence des perceptions concernant le niveau de ressources organisationnelles idéal de l'employé et du patron, le niveau de satisfaction est significativement plus élevé que lorsque le niveau idéal de l'employé est plus élevé que le niveau idéal du patron (écart positif). Finalement, aucune différence n'est significative en ce qui a trait à la santé psychologique, à la performance individuelle, et à la performance organisationnelle.

## 3. Discussion

Cette recherche amène à un autre niveau les modèles de congruence personne-environnement existants. Analysant à la fois le modèle tripartite P-J-S et P-O-S, cette étude permet premièrement de mettre en lumière quels types d'écarts influencent le plus les différents extrants individuels et organisationnels, tels que les problèmes de santé psychologique, la satisfaction au travail, la performance individuelle ainsi que l'efficacité et la productivité organisationnelles. Deuxièmement, elle permet de comparer l'impact des différents types d'écarts, soit A-B, A-C et B-C, sur les extrants individuels et organisationnels lesquels sont encore inexplorés dans la littérature de la psychologie I/O. Finalement, cette étude dévoile que l'incongruence des perceptions a un effet considérable sur certains extrants. Malgré sa nature exploratoire, étant donné le nombre de participants, les tailles d'effet des résultats significatifs sont, de façon générale, modérées et grandes en ce qui a trait à la satisfaction ainsi qu'à l'efficacité et la productivité organisationnelles, et petites en ce qui concerne la santé psychologique.

### 3.1 Modèle de congruence relatif aux caractéristiques du travail (P-J-S) et aux caractéristiques de l'organisation (P-O-S)

Les résultats de cette étude démontrent que la congruence, voire l'incongruence des perceptions de l'employé ont un impact différent sur les extrants individuels et organisationnels. De façon générale, lorsqu'il existe des écarts importants de perceptions, autant en ce qui a trait aux caractéristiques du travail qu'aux caractéristiques de l'organisation, les résultats indiquent que la satisfaction au travail ainsi que l'efficacité et la productivité organisationnelles sont affectées. Appuyant la littérature existante (voir Arbour *et al.*, 2014; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Shaw & Gupta, 2004; Sekiguchi, 2004), on peut donc conclure que l'incongruence des perceptions quelle que soit sa nature, influence le bien-être de l'employé et le développement de l'entreprise. Les théories de la motivation expliquent que les individus ont certains besoins à combler afin d'atteindre un sentiment d'accomplissement de soi (Katzell, 1964, Locke, 1969, Maslow, 1943). Les résultats de cette étude appuient ici la théorie de congruence « *values-supplies* ». De façon générale, lorsqu'il y a incongruence, c'est-à-dire quand les caractéristiques de l'organisation ou les caractéristiques des tâches de travail ne satisfont pas ce que l'employé valorise ou idéalise, il y a des répercussions négatives sur ses attitudes et comportements ainsi que sur les extrants organisationnels. À l'opposé, lorsque les caractéristiques de l'organisation et du travail satisfont les intérêts et préférences de l'employé, ce dernier fait l'expérience d'attitudes et de comportements qui sont bénéfiques pour lui et l'entreprise. Scroggins (2008) démontre que lorsqu'il existe une congruence entre les perceptions de l'employé, entre ce qu'il valorise dans un travail et ce qu'il perçoit de son travail, ce dernier fait l'expérience d'un travail qui lui est significatif (voir « *Meaningfull work experience* »). Ce même auteur démontre qu'une expérience de travail significative mène à une meilleure performance et une meilleure rétention des employés (Scroggins, 2008).

Il y a toutefois quelques distinctions à faire, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes de santé psychologique. On remarque que l'incongruence liée aux caractéristiques du travail, soit concernant le

niveau d'exigences du travail et le niveau de contrôle au travail, influence non seulement la satisfaction au travail ainsi que l'efficacité organisationnelle, mais aussi, à petite échelle, la santé de l'individu. S'expliquant entre autres par la théorie de dissonance cognitive (Festinger, 1957), l'employé qui vit de l'incongruence entre ce qu'il perçoit (1) de la situation actuelle, (2) de son idéal et (3) de l'autre (idéal du superviseur immédiat), vit un déséquilibre interne entre ses cognitions, ses attitudes et ses comportements. Cette situation mènerait l'employé à vivre de l'inconfort quotidiennement par rapport à ses tâches de travail qui se traduit, dans ce cas-ci, par une santé psychologique minée (une augmentation de symptômes de stress, d'anxiété et de dépression) et moins de satisfaction au travail. Ceci n'est toutefois pas le cas concernant les écarts liés aux caractéristiques de l'organisation. Une raison possible pourrait être que les caractéristiques du travail impactent en permanence l'employé, contribuant ainsi à l'accumulation d'un stress quotidien auquel il ne peut s'échapper, car il ne peut s'en dissocier. Au contraire, les caractéristiques de l'organisation, telle que la culture, auraient un impact plutôt indirect duquel l'employé peut s'échapper, par exemple, en fermant la porte de son bureau, en travaillant de la maison, ou autre. Quant aux écarts liés à l'organisation, autant concernant la culture que les ressources organisationnelles, seules la satisfaction de l'individu ainsi que l'efficacité et la productivité de l'organisation sont affectées par l'incongruence des perceptions. Ces résultats appuient en quelque sorte la théorie de « demandes-contrôle » de Karasek, mais ne concordent pas avec la théorie de « demandes-ressources » d'Evangelia Demerouti et Bakker (voir Demerouti, *et al.*, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, *et al.*, 2007).

De plus, la performance individuelle ne semble pas être influencée par la congruence ou l'incongruence des perceptions de l'employé. Ces résultats n'appuient pas les travaux de Goodman et Svyantek (1999), mais concordent avec le modèle de congruence personne-emploi de Breugh (1992; tiré d'Edwards, 2008) et avec le modèle de convergence de Wanous (1980; voir le « *Matching Model* » tiré d'Edwards, 2008). Wanous et Edwards proposent que le type de congruence évalué mène à différents extrants : qu'une congruence entre ce qu'un individu désire et ce qu'il obtient (congruence dite *values-supplies*) mène à la satisfaction au travail, alors que la congruence entre les compétences de l'individu et les exigences de l'emploi (congruence dite « *abilities-demands* ») mène à une meilleure performance au travail. Étant donné que notre recherche est basée sur le modèle de congruence « *values-supplies* », il n'est pas étonnant de ne retrouver aucun impact sur la performance individuelle, car comme l'expliquent les modèles de Breugh et Wanous, ce type de congruence affecte la satisfaction et non la performance des employés. Certes, d'autres recherches devraient être menées et idéalement, avec différentes mesures de la performance individuelle.

### **3.2 Les différents types d'écarts**

#### **3.2.1 Écarts de type A-B : Perceptions de l'actuel versus de l'idéal de l'employé**

Il a été souligné que plusieurs chercheurs (ex., Arbour *et al.*, 2014; Katzell, 1964; Locke, 1969; Meyer, Hecht, Gill & Toplonutsky, 2010; Shaw & Gupta, 2004) ont étudié l'incongruence des perceptions de l'employé entre ce qu'il perçoit de l'actuel et ce qu'il désire (A-B). Les résultats de cette étude démontrent que, lorsqu'il existe des écarts de perceptions concernant les caractéristiques du travail entre l'actuel et l'idéal de l'employé, en ordre d'importance, la satisfaction et la santé psychologique sont affectées. Ces résultats appuient ceux de Shaw et Gupta (2004) qui trouvent que l'incongruence des perceptions A-B a un impact sur la santé et le bien-être de l'individu. En ce qui concerne les écarts de perceptions relatives aux caractéristiques de l'organisation, l'incongruence concernant la culture « axée sur les gens » affecte l'efficacité organisationnelle ainsi que la satisfaction des employés, alors que l'incongruence concernant les ressources organisationnelles influence seulement l'efficacité organisationnelle. Ces résultats n'appuient qu'en partie ceux d'Arbour *et al.* (2014), car leurs résultats suggèrent que la congruence des perceptions de l'employé explique la satisfaction et le stress au travail (ici liés à la santé du travailleur) ainsi que l'intention de quitter l'entreprise.



### **3.2.2 Écarts de type A-C : Perceptions de l'actuel versus de l'idéal du patron**

En psychologie sociale, certains chercheurs comme Higgins (1987) ont exploré la nature et l'impact des écarts de perceptions de soi entre l'actuel et l'idéal de l'autre (A-C). Par contre, en psychologie I/O, peu de chercheurs semblent avoir exploré cette relation. Comblant cette lacune, la présente recherche démontre que l'incongruence des perceptions concernant la caractéristique dite des exigences du travail, c'est-à-dire entre l'actuel et l'idéal du patron, est associée à une baisse de l'efficacité et de la productivité de l'organisation, alors que l'incongruence des perceptions concernant le niveau de contrôle au travail affecte la satisfaction des employés. Comme énoncé plus haut, les écarts liés aux exigences du travail ont un impact au niveau organisationnel, alors que les écarts liés au niveau de contrôle ont un impact seulement au niveau des extrants individuels, soit la satisfaction. Pour ce qui est des caractéristiques de l'organisation, autant pour la culture organisationnelle que pour les ressources organisationnelles, l'incongruence entre l'actuel et l'idéal du patron affecte, en ordre d'importance, les extrants individuels (soit la satisfaction) et organisationnels, soit l'efficacité et la productivité organisationnelles. Ces constats peuvent certainement avoir plusieurs explications. Notamment, cet écart pourrait provenir d'une mauvaise communication de l'information et/ou d'un manque d'alignement au niveau de la gestion, ce qui pourrait provoquer, entre autres, de l'ambiguïté chez l'individu. Selon la théorie de la dissonance cognitive, cette incongruence, voire cette incohérence, placerait l'individu dans une situation d'inconfort (Festinger, 1957). De plus, en accord avec les travaux de Demers (2015), l'ambiguïté et l'incohérence concernant les caractéristiques de l'organisation et du travail au sein d'une organisation seraient néfastes pour l'individu et pour l'organisation, menant à l'insatisfaction des employés et nuisant au développement organisationnel.

### **3.2.3 Écarts de type B-C : Perceptions de l'idéal de l'employé versus de l'idéal du patron**

De plus, aucun chercheur en psychologie I/O ne semble avoir évalué les écarts de perceptions entre l'idéal de l'employé et ce qu'il pense être l'idéal de son patron (B-C), et ce, concernant les caractéristiques de l'organisation et du travail. La présente étude démontre que l'incongruence des perceptions concernant le niveau d'exigences du travail B-C a un impact, en ordre d'importance, sur la satisfaction du travailleur, sur l'efficacité et la productivité organisationnelles ainsi que sur la santé psychologique. Pour l'employé qui se trouve donc à vivre un écart important entre sa vision et celle de son patron, cela semble créer une dissonance cognitive quant aux exigences idéales du travail. L'individu se retrouve donc pris pour choisir entre : se respecter et s'inscrire dans sa vision, ou se nier et s'inscrire dans celle de son patron. Les résultats obtenus semblent donc tout à fait logiques, puisque cette situation devrait être nécessairement inconfortable (Festinger, 1957). Elle pourrait alors provoquer une insatisfaction, allant même jusqu'à un niveau élevé de stress, d'anxiété et/ou de dépression. Logiquement, si l'idéal de l'individu et l'idéal du patron concernant les exigences du travail ne sont pas les mêmes, les objectifs de rendement risquent de différer aussi, et d'ainsi compromettre l'efficacité et la productivité organisationnelles. Pour ce qui est de l'incongruence des perceptions concernant le niveau idéal (de l'employé et du patron) de contrôle au travail, de même que pour ce qui est de l'incongruence des perceptions concernant l'organisation, autant de sa culture que des ressources organisationnelles nécessaires, seulement la satisfaction se voit affectée, suggérant que ces types d'écart a un impact moins sévère sur l'employé.

## **3.3 Implications, limites et recherches futures**

Les résultats de cette recherche seront autant profitables aux académiciens-chercheurs, aux propriétaires d'entreprises, aux gestionnaires, aux responsables des ressources humaines et aux employés, qu'aux orienteurs de carrière et leurs clients qui seront éventuellement sur le marché du travail. Ils démontrent, certes à un niveau encore embryonnaire, que la congruence des perceptions est bénéfique pour l'employé puisqu'elle contribue à sa santé psychologique et sa satisfaction au travail, ainsi que pour l'organisation puisqu'elle est associée à une meilleure efficacité et productivité organisationnelles. Il est donc important

d'identifier les écarts extrêmes de perceptions qui existent au sein de chaque organisation afin de les comprendre et tenter de les diminuer. Plusieurs options existent pour diminuer ces écarts extrêmes, entre autres en améliorant la formation liée au choix vocationnel, ainsi que les différents processus à l'intérieur de l'organisation tels le recrutement, la sélection, la formation du personnel et la gestion des employés. Par ailleurs, Cherré, Laarraf et Yanat (2014) proposent que la dissonance cognitive se résume, d'une part, à l'authenticité, et d'autre part à la cohérence entre les attitudes et les comportements; entre ce qui est promis et ce qui est réellement fait. Il est donc suggéré de prôner l'authenticité et la cohérence des individus et des entreprises, et d'amener l'un et l'autre à se connaître, à se comprendre et à se considérer.

Ménard et Brunet (2011) ont souligné l'importance de l'authenticité en milieu de travail, et ce pour le bien-être des employés. Ces derniers définissent l'authenticité personnelle comme un individu étant vrai et honnête avec lui-même, qui se respecte et qui agit en congruence avec ses valeurs et ses besoins. En accord avec les notions de contrat psychologique (Rousseau, 1989) et de justice organisationnelle (Greenberg, 1987), autant l'individu que l'entreprise se doivent d'être authentiques afin de ne pas créer des malentendus, de fausses attentes et/ou de faux espoirs l'un envers l'autre. Dans de telles situations, l'individu et l'entreprise pourraient se voir prendre des décisions sur la base de perceptions erronées et cela pourrait avoir des conséquences néfastes pour l'individu et pour l'entreprise. Là où c'est possible, il serait préférable d'éliminer l'ambiguïté, les présupposés et les non-dits. Pour l'organisation, cela signifie que tous les membres travaillant au sein d'une entreprise reflètent une même image réelle et honnête de celle-ci, et auxquelles s'alignent ses structures et ses procédures de façon à respecter et à agir en fonction de sa mission, de sa vision, de sa philosophie et de ses valeurs organisationnelles (Demers, 2015). Il est donc important pour l'entreprise de connaître sa culture organisationnelle, ses forces et ses limites, et ainsi les assumer et les respecter afin d'avoir des processus de dotation, de formation et de gestion qui sont tous cohérents, minimisant ainsi tout problème éventuel de confusion, d'ambiguïté, et donc d'incongruence de perceptions.

Certes, les perceptions varient considérablement d'un individu à l'autre, et ce en fonction de leurs idéaux, besoins et aspirations. Ces écarts peuvent amener les gens à effectuer des changements bénéfiques autant sur eux-mêmes que sur leur environnement. Il semble donc impossible, voire déconseillé, jusqu'à un certain point, d'amener tous les employés d'une organisation à n'avoir aucune incongruence de perceptions si l'on veut évoluer. Il serait d'ailleurs intéressant d'approfondir les recherches et de vérifier jusqu'à quel degré l'écart de perceptions peut être bénéfique ou néfaste pour l'employé et l'organisation, et voir si l'impact de l'incongruence est modéré par la « vitesse du changement », c'est-à-dire la perception que cet écart augmente ou diminue avec le temps, comme le suggère Chang, Johnson et Lord (2010).

La présente étude possède certaines limites à prendre en considération afin d'émettre des généralisations et des conclusions adéquates, soit : l'utilisation de données subjectives auto-rapportées, un potentiel biais de fatigue dû à la longueur du questionnaire et un potentiel biais de réponse dû à la répétition des mesures, ici en fonction des trois situations (actuel, idéal de l'employé et idéal du patron). De plus, cette recherche emploie un paradigme de type transversal. Ainsi, elle ne permet pas de « prédire » les différents extrants, mais plutôt de les « expliquer ». Il serait toutefois intéressant de pouvoir suivre une population de travailleurs pendant quelques années pour évaluer l'impact des perceptions des employés à travers le temps et leurs impacts sur les différents extrants individuels et organisationnels. De plus, certains ensembles de comparaison étaient composés d'un petit nombre de participants, soit plus petit que 30 participants. Les résultats de ces analyses sont donc de type exploratoire. Finalement, l'utilisation de « différences de scores » comme mesure de congruence possède également ses limites, entre autres au niveau de la fidélité et de la perte d'information. Évidemment, les alphas de Cronbach rapportés pour ces variables étaient acceptables, mais relativement bas. Il est toutefois à noter que la variable « différence de score » n'a pas été utilisée dans les analyses pour prédire les extrants individuels et organisationnels. Au lieu, cette variable a servi à créer les trois groupes de participants dans le but de les comparer, et ainsi minimiser le problème de fidélité et



de perte d'information. Comme le suggèrent certains (ex., Cafri, van den Berg & Brannick, 2010; Edwards & Parry 1993; Shanock, Baran, Gentry, Pattison & Heggstad, 2010), l'utilisation de régressions polynomiale avec imagerie en trois dimensions serait une alternative intéressante pour d'éventuelles recherches en ayant un plus grand échantillon. Il serait alors intéressant d'explorer la relation personne-superviseur (P-S) versus personne-collègues (P-G) et d'approfondir davantage l'impact des écarts positifs et négatifs de perceptions sur les différents extrants.

## Conclusion

Cette recherche contribue à la fois à enrichir la littérature et les pratiques en milieu de travail 1) en explorant davantage le concept de congruence des perceptions en milieu de travail et ainsi, en améliorant sa compréhension, 2) en proposant des interventions adaptées aux besoins de l'organisation et 3) en validant un instrument pour mesurer les écarts de perceptions chez les employés. Elle s'enlignait d'ailleurs avec les objectifs de la Commission de la santé mentale du Canada, qui sont d'aider les organisations et leurs leaders en leur recommandant une stratégie innovatrice pour adresser les problèmes de santé psychologique et de productivité organisationnelle. Cette recherche suggère d'amener les individus et les entreprises à travailler en synergie afin d'éviter les situations pouvant favoriser l'incongruence extrême des perceptions chez les employés. Finalement, cette étude n'est que le début d'une longue liste de possibilités de recherche dans ce domaine.

## NOTES

- 1 Dans cette étude, la relation P-G n'est pas évaluée en raison de la complexité (ex. types de collègues à évaluer, soit l'équipe de travail, collègues de département ou collègues de bureau, collègues stables ou variables) et de la lourdeur à mesurer cette variable étant donné l'approche utilisée, soit l'approche dite atomistique.

## RÉFÉRENCES

- Albert, Matthieu (2011). *Étude des causes du roulement du personnel au sein du cadre des instructeurs de cadets*. Thèse de maîtrise ès arts inédite, Université de Moncton, Canada.
- Ali Memon, M., Salleh, R., & Rosli Baharom, M. N. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2), 313–321. <http://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Allport, G. W. (1935). *A Handbook of Social Psychology*. (p. 798-844). Worcester, MA, US: Clark University Press.
- Antony, M. M., Bieling, P. J., Cox, B. J., Enns, M. W., & Swinson, P. J. (1998). Psychometric properties of the 42-item and 21-item versions of the depression anxiety stress scale in clinical groups and a community sample. *Psychological Assessment*, 10, 176-181.
- Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M., & Boglarsky, C. A. (2014). Person-Organization Fit: Using Normative Behaviors to Predict Workplace Satisfaction, Stress and Intention to Stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 41–65.
- Aronson, E. (1969). The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 1-34.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284. <http://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bem, D. J. (1967). Self-Perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena. *Psychological review*, 74(3), 183.
- Brown, M., Pitt-Catsouphes, M., McNamara, T. K., & Besen, E. (2014). Returning to the Workforce After Retiring: A Job Demands, Job Control, Social Support Perspective on Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (October), 1–21. <http://doi.org/10.1080/09585192.2014.919951>

- Cafri, G., van den Berg, P., & Brannick, M. T. (2010). What Have the Difference Scores Not Been Telling Us? A Critique of the Use of Self—Ideal Discrepancy in the Assessment of Body Image and Evaluation of an Alternative Data-Analytic Framework. *Assessment, 17*(3), 361-376.
- Caplan, R. D. (1987). Person–Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 248–267.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2014). Towards Organizational Health: Stress, Positive Organizational Behavior, and Employee Well-Being. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 29-42). Springer Netherlands.
- Carroll, T. (2006). *Psychological Bullying*. Thèse de maîtrise inédite, Manchester University, England.
- Chang, H. T., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Exploring the Moderating Roles of Perceived Person-Job Fit and Person-Organisation Fit on the Relationship Between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology, 59*(4), 566–593. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00412.x>
- Chang, C.-H. D., Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2010). Moving Beyond Discrepancies: The Importance of Velocity as a Predictor of Satisfaction and Motivation. *Human Performance, 23*(1), 58–80. <http://doi.org/10.1080/08959280903400226>
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion-Management/ Sciences-Ciencias de Gestion, 100*, 143–172; <http://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2014-1-page-143.htm>
- Commission de la Santé mentale au Canada (2015). *Issue: the Workplace*. In: <http://www.mentalhealthcommission.ca/English/issues/workplace?routetoken=ae79638fd5a5f3f2bd4c250c5203f986&terminal=30>
- Conference Board of Canada (2012). *Mental Health Issues in the Labour Force: Reducing the Economic Impact on Canada*. In: <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=4957>
- Delobbe, N., Haccoun, R.R., & Vandenberghe, C. (2002). *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Unpublished Manuscript, Université catholique de Louvain, Belgium; In: [http://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=zhPwh4oAAAAJ&citation\\_for\\_view=zhPwh4oAAAAJ:u5HHmVD\\_uO8C](http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=zhPwh4oAAAAJ&citation_for_view=zhPwh4oAAAAJ:u5HHmVD_uO8C)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, Freidhelm; Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demand-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 499–512. <http://doi.org/10.1037//00219010.86.3.499>
- Demers, M. (2011). *L'influence du Big 5, de la motivation (IMI) et de la culture organisationnelle sur la satisfaction et la performance individuelle ainsi que la productivité et l'efficacité organisationnelle*. Thèse de baccalauréat inédite, Université de Moncton, Canada.
- Demers, M. (2012). *Comparing Teleworkers and Non-Teleworkers on the Nature of Experience, the Perceived Support and the Job's Outcomes*. Thèse de maîtrise inédite, University of Nottingham, UK.
- Demers, M. (2015). *La gestion du changement : Modèles, processus et avenues futures*. Document inédit soumis à la Faculté des études supérieures et de recherches en guise de l'examen pré-doctoral; Moncton, NB : Université de Moncton.
- Demers, M., Paradis, R., & Tivendell, J. (2015 mars). *Un survol des recherches appliquées au milieu de travail : Laboratoire de psychologie sociale, industrielle et organisationnelle de l'Université de Moncton*. Communication présentée à la JESR de la Faculté d'administration. Moncton, NB : Université de Moncton.
- Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2013). Bridging the Gap: Workplace Mental Health Research in Canada. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 54*(4), 203.
- Dion, É. (2015). *La santé psychologique*. Communication personnelle. Moncton, NB : Université de Moncton.
- Drapeau, A. & Tivendell, J. (2001). *Communication personnelle*. Moncton, NB : Université de Moncton; à propos de sa thèse de baccalauréat inédite, Université de Moncton, Canada.
- Edwards, J. R. (2008). 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 167–230.





- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-Environment Fit Theory. *Theories of Organizational Stress*, 28, 67.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Festinger, L. (1957). Cognitive Dissonance Theory. *Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches*. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Fritz, C. O., Morris, P. E., & Richler, J. J. (2012). Effect Size Estimates: Current Use, Calculations, and Interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2-18.
- Gloster, A. T., Rhoades, H. M., Novy, D., Klotsche, J., Senior, A., Kunik, M., ... Stanley, M. A. (2008). Psychometric Properties of the Depression Anxiety and Stress Scale-21 in Older Primary Care Patients. *Journal of Affective Disorders*, 110(3), 248–259. <http://doi.org/10.1016/j.jad.2008.01.023>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <http://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Griffitt, W. B. (1966). Interpersonal Attraction as a Function of Self-Concept and Personality Similarity-Dissimilarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(5), 581.
- Hardin, E. E., & Larsen, J. T. (2014). Distinct Sources of Self-Discrepancies: Effects of Being Who you Want to Be and Wanting to Be Who you Are on Well-Being. *Emotion*, 14(1), 214-226. doi:10.1037/a0033893
- Harrison, R. V. (1978). Person-Environment Fit and Job Stress. In Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *The Journal of Psychology*, 21(1), 107-112.
- Henry, J. D., & Crawford, J. R. (2005). The Short-Form Version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21): Construct Validity and Normative Data in a Large Non-Clinical Sample. *The British Journal of Clinical Psychology / the British Psychological Society*, 44(2), 227–239. <http://doi.org/10.1348/014466505X29657>
- Higgins, E. T. (1987). Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. *Psychological review*, 94(3), 319.
- Higgins, E. T., Klein, R., & Strauman, T. (1985). Self-Concept Discrepancy Theory: A Psychological Model for Distinguishing Among Different Aspects of Depression and Anxiety. *Social cognition*, 3(1), 51-76.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. Lowell, MA: University of Massachusetts Lowell.
- Katzell, R.A. (1964). Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior. In H. Borow (Ed.), *Man in a World of Work* (pp. 341–363). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lakens, D. (2013). Calculating and Reporting Effect Sizes to Facilitate Cumulative Science: A Practical Primer for T-Tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology*, 4(November), 1–12. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00863>
- Levesque, A. (2003). *L'impact des caractéristiques de l'emploi et de la culture organisationnelle sur la personnalité des travailleurs*. Mémoire de baccalauréat inédit, Université de Moncton.

- Levesque, A. (2006). *Examen du lien entre le travail, la culture organisationnelle et la personnalité des travailleurs*. Thèse de maîtrise inédite, Université de Moncton.
- Lewin K. (1943). Defining the "Field at a Given Time". *Psychological Review*, 50: 292-310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (Edited by Dorwin Cartwright)*. Oxford England: Harpers.
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The Structure of Negative Emotional States: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour Research and Therapy*, 33(3), 335-343.
- Maillet, R. (2014). *La psychométrie de l'engagement au travail : validation d'un modèle*. Thèse de baccalauréat inédite, Université de Moncton.
- Manuel, M. (2002). *Les déterminants de la satisfaction avec la paie : une recherche appliquée*. Thèse de maîtrise inédite, Université de Moncton.
- Martel, J-F. (2010). *Analyse des choix professionnels suite au burnout*. Thèse de maîtrise inédite, Université de Moncton.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and Well-Being in the Workplace: A Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331–346. <http://doi.org/10.1108/02683941111124854>
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
- Michalos, A. C. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16(4), 347-413.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaétan Morin.
- Norton, P. J. (2007). Depression Anxiety and Stress Scales (DASS-21): Psychometric Analysis Across Four Racial Groups. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(3), 253–265. <http://doi.org/10.1080/10615800701309279>
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Bobko, P. (2012). Work–Family Balance, Well Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331-343.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152. <http://doi.org/10.1111/peps.12026>
- Parsons, R. (2013). *Value Priorities of People with Mental Health Problems and the Relationship Between Value Discrepancies and Distress* (Doctoral dissertation, University of Wales).
- Paradis, R. (2001). *Facteurs psychosociaux influençant l'efficacité organisationnelle des partenariats internationaux*. Thèse de maîtrise inédite. Moncton, NB : Université de Moncton.
- Phillips, A. G., & Silvia, P. J. (2010). Individual Differences in Self-Discrepancies and Emotional Experience: Do Distinct Discrepancies Predict Distinct Emotions? *Personality and Individual Differences*, 49(2), 148-151.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 2; 121-139.
- Scroggins, W. A. (2008). The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57–71. <http://doi.org/10.1007/s10672-007-9060-0>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.



- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial Regression With Response Surface Analysis: A Powerful Approach for Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 543-554.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter? *Personnel Psychology, 57*(4), 847-879. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00008.x>
- Szabó, M. (2010). The Short Version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21): Factor Structure in a Young Adolescent Sample. *Journal of Adolescence, 33*(1), 1-8.
- Thomas, J. C., & Hite, J. (2002). Mental Health in the Workplace: Toward an Integration Organizational and Clinical Theory, Research, and Practice. *Handbook of Mental Health in the Workplace, 3-14*.
- Tivendell, J., Pietrulewicz, B., Demers, M., Dion, E., Paradis, R., & Carroll, T. (2013). Self or Traits, for a Short Efficient Measure of Individual Differences, *Polish Journal of Social Science, VIII* (1), 7-26.
- Verquer, Michelle L., 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*(3), 473-489 doi:10.1016/S0001-8791(02)00036-2
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations, 49* (3), 349-372.

Tableau 1

*Présentation des analyses descriptives en fonction du niveau de congruence (négatif, nul ou positif) et du type de congruence (A-B, A-C et B-C) pour les caractéristiques du travail (perceptions du niveau d'exigences et de contrôle au travail)*

Perception du niveau d'exigences du travail					
Variables/Groupes	Écart Négatif	Écart Nul	Écart Positif	Anova/Test-t /X <sup>2</sup>	p
<b>Exigences A-B</b>	n <sub>i</sub> = 46/n <sub>a</sub> =46	n <sub>i</sub> = 71/n <sub>a</sub> =n=46	n <sub>i</sub> = 84/n <sub>a</sub> =46		
Âge (M)	42,24	37,91	40,09	F (2,134)= 1,67	,192
Genre				X <sup>2</sup> = ,82 <sup>a</sup>	,665
Masculin (n)	19	15	16		
Féminin (n)	27	31	30		
<b>Exigences A-C</b>	n <sub>i</sub> = 60/n <sub>a</sub> =57	n <sub>i</sub> = 57/n <sub>a</sub> =57	n <sub>i</sub> = 83/n <sub>a</sub> =57		
Âge (M)	42,34	38,93	39,38	F (2,165)= 1,52	,221
Genre				X <sup>2</sup> = 4,84 <sup>a</sup>	,089
Masculin (n)	23	26	15		
Féminin (n)	34	31	42		
<b>Exigences B-C</b>	n <sub>i</sub> = 86/n <sub>a</sub> =46	n <sub>i</sub> = 68/n <sub>a</sub> =46	n <sub>i</sub> = 46/n <sub>a</sub> =46		
Âge (M)	40,73	40,64	39,32	F (2,131)= ,218	,804
Genre				X <sup>2</sup> = ,815 <sup>a</sup>	,665
Masculin (n)	19	16	15		
Féminin (n)	27	30	31		
Perception du niveau de contrôle au travail					
Variables/Groupes	Écart Négatif	Écart Nul	Écart Positif	Anova/Test-t /X <sup>2</sup>	p
<b>Contrôle A-B</b>	n <sub>i</sub> = 141/n <sub>a</sub> =54	n <sub>i</sub> = 54/n <sub>a</sub> =54	n <sub>i</sub> = 6/G.S.		
Âge (M)	40,69	42,12	nd	t (104)= -,669	,505
Genre				X <sup>2</sup> = ,042 <sup>a</sup>	,838
Masculin (n)	17	19	nd		
Féminin (n)	37	35	nd		

**Tableau 1 (suite)**

<b>Contrôle A-C</b>	$n_i = 109/n_a = 37$	$n_i = 55/n_a = 37$	$n_i = 37/n_a = 37$		
Âge (M)	42,89	39,43	41,24	$F(2,106) = ,81$	,446
Genre				$X^2 = ,87^a$	,647
Masculin (n)	17	19	15		
Féminin (n)	20	18	22		
<b>Contrôle B-C</b>	$n_i = 31/n_a = 31$	$n_i = 60/n_a = 31$	$n_i = 110/n_a = 31$		
Âge (M)	39,77	42,10	40,03	$F(2, 88) = ,36$	,697
Genre				$X^2 = 1,84^a$	,399
Masculin (n)	10	13	8		
Féminin (n)	21	18	23		

Note. A-B = écart entre la perception de la situation actuelle et l'idéal de l'employé; A-C = écart entre la perception de la situation actuelle et l'idéal du patron; B-C = écart entre les perceptions de l'idéal de l'employé et de l'idéal du patron;  $n_i$  = nombre initial de participants dans le groupe;  $n_a$  = nombre ajusté de participants pour l'étude; G.S. = groupe supprimé dû à un nombre trop faible de participants, soit < 15; nd = valeur non disponible pour les groupes supprimés.

**Tableau 2**

*Présentation des analyses descriptives en fonction du niveau de congruence (négatif, nul ou positif) et du type de congruence (A-B, A-C et B-C) pour les caractéristiques de l'organisation (perceptions de la culture et des ressources organisationnelles)*

Variables/Groupes	Perception de la culture « axée sur les gens »			Anova/Test-t	$p$
	Écart Négatif	Écart Nul	Écart Positif		
<b>Culture A-B</b>	$n_i = 179/n_a = 15$	$n_i = 15/n_a = 15$	$n_i = 7/G.S.$		
Âge (M)	39,60	39,73	nd	$t(28) = -,03$	,976
Genre				$X^2 = 2,54^a$	,111
Masculin (n)	2	7	nd		
Féminin (n)	13	8	nd		
<b>Culture A-C</b>	$n_i = 170/n_a = 20$	$n_i = 20/n_a = 20$	$n_i = 11/G.S.$		
Âge (M)	37,50	42,55	nd	$t(38) = -1,37$	,179
Genre				$X^2 = 1,64^a$	,201
Masculin	6	11	nd		
Féminin	14	9	nd		

**Tableau 2 (suite)**

<b>Culture B-C</b>	$n_i = 45/n_a = 40$	$n_i = 40/n_a = 40$	$n_i = 116/n_a = 40$		
Âge (M)	42,00	39,83	42,32	$F(2,113) = ,61$	,544
Genre*				$X^2 = 6,34^* a$	,042
Masculin (n)	12	16	23		
Féminin (n)	28	24	17		

**Perception des ressources organisationnelles**

Variables/Groupes	Écart Négatif	Écart Nul	Écart Positif	Anova/Test-t / $X^2$	<i>p</i>
<b>Ressources A-B</b>	$n_i = 133/n_a = 15$	$n_i = 53/n_a = 15$	$n_i = 15/n_a = 15$		
Âge (M)	40,20	42,07	40,53	$F(2,42) = ,09$	,916
Genre				$X^2 = 1,36^a$	,507
Masculin (n)	5	4	7		
Féminin (n)	10	11	8		
<b>Ressources A-C</b>	$n_i = 140/n_a = 49$	$n_i = 49/n_a = 49$	$n_i = 12/G.S.$		
Âge (M)	40,17	39,75	nd	$t(93) = ,182$	,856
Genre				$X^2 = 1,53^a$	,216
Masculin (n)	16	23	nd		
Féminin (n)	33	26	nd		
<b>Ressources B-C</b>	$n_i = 48/n_a = 48$	$n_i = 96/n_a = 48$	$n_i = 57/n_a = 48$		
Âge (M)	41,25	39,98	41,28	$F(2,139) = ,20$	,821
Genre				$X^2 = 5,35^a$	,069
Masculin (n)	13	18	24		
Féminin (n)	35	30	24		

Note.\* score du test du chi-carré avec la correction « continuity » pour les tables 2x2 significatif ( $X^2 = 6,34, p = ,042$ ); A-B = écart entre la perception de la situation actuelle et l'idéal de l'employé; A-C = écart entre la perception de la situation actuelle et l'idéal du patron; B-C = écart entre les perceptions de l'idéal de l'employé et de l'idéal du patron;  $n_i$  = nombre initial de participants dans le groupe;  $n_a$  = nombre ajusté de participants pour l'étude; G.S. = groupe supprimé dû à un nombre trop faible de participants, soit < 15; nd = valeur non disponible pour les groupes supprimés.



**Tableau 3**

*Sommaire des résultats d'analyses de comparaison relatifs aux deux variables mesurant les caractéristiques du travail, soit la perception du niveau d'exigences et de contrôle*

<b>Perception du niveau d'exigences du travail</b>						
Variables	Anovas				Test de CMB	
	$df_{EF}$	$df_{ER}$	$F$	$E^2P$	$P-H$	$95\% CI$
<b>Exigences A-B</b>						
Santé psychologique	2	135	4,04*	,06	2 < 1	-1,37 à -,03
Satisfaction	2	135	6,11**	,08	2 < 3 2 > 3	,31 à 1,77
Performance individuelle	2	135	,38	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	135	10,80**	,14	2 > 1 2 > 3	-1,49 à -,01 ,68 à 2,16
<b>Exigences A-C</b>						
Santé psychologique	2	168	2,27	-	-	-
Satisfaction	2	168	1,58	-	-	-
Performance individuelle	2	167	,20	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	167	3,63*	,04	2 > 3	,07 à 1,47
<b>Exigences B-C</b>						
Santé psychologique	2	135	3,67*	,05	2 < 1	,08 à 1,44
Satisfaction	2	135	8,90***	,12	2 > 1	-2,01 à -,54
Performance individuelle	2	134	,48	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	135	6,83**	,09	2 > 1	-1,99 à -,41
<b>Perception du niveau de contrôle au travail</b>						
Tests-t entre les groupes ENeg et ENul						
Variables	$df$	$t$	$95\% IC$	$d^a$		
<b>Contrôle A-B</b>						
Santé psychologique	106	2,12*	,03 à ,94	,41		
Satisfaction	98,89	-3,31**	-1,58 à -,40	,64		
Performance individuelle	100,25	-1,34	-			
Efficacité et productivité Or.	105	-1,81	-			
Anovas						
Variables	$df_{EF}$	$df_{ER}$	$F$	$E^2P$	$P-H$	$95\% CI$

**Tableau 3 (suite)**

<b>Contrôle A-C</b>						
Santé psychologique	2	108	1,45	-	-	-
Satisfaction	2	108	6,18**	,10	2 > 1	-1,94 à -,31
					3 > 1	-1,68 à -,05
Performance individuelle	2	108	,96	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	108	1,73	-	-	-
<b>Contrôle B-C</b>						
Santé psychologique	2	90	,87	-	-	-
Satisfaction	2	90	5,12**	,10	2 > 1	-1,82 à -,03
					2 > 3	,19 à 1,97
Performance individuelle	2	90	2,52	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	89	1,88	-	-	-

Note. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$ ; Tiret (-) = valeurs non significatives, non incluses dans le tableau; <sup>a</sup> Taille d'effet :  $d$  de Cohen;  $t$  = valeur du Test-t;  $F$  = valeur du Test F de l'Anova; CMB = test de comparaisons multiples Bonferonni;  $df_{EF}$  = degré de liberté de l'effet;  $df_{ER}$  = degré de liberté de l'erreur;  $df$  = degré de liberté;  $E^2P$  = taille d'effet éta-carré partiel;  $H-P$  = Comparaisons « Post-Hoc » entre les groupes; 95%  $CI$  = intervalle de confiance.

**Tableau 4**

**Sommaire des résultats d'analyses de comparaison relatifs aux deux variables mesurant les caractéristiques de l'organisation, soit la perception de la culture et des ressources**

<b>Perception de la culture « axée sur les gens »</b>						
Tests-t entre les groupes ENeg et ENul						
Variabes	$df$	$t$	95 % $IC$	$g^a$		
<b>Culture « axée sur les gens » A-B</b>						
Santé psychologique	28	1,32	-	-		
Satisfaction	16,41	-4,94***	-3,97 à -1,59	,64		
Performance individuelle	27	,60	-	-		
Efficacité et productivité Or.	28	-7,02***	-4,25 à -2,33	2,49		
<b>Culture « axée sur les gens » A-C</b>						
Santé psychologique	38	,75	-	-		
Satisfaction	38	-4,57***	-3,25 à -1,25	,03		
Performance individuelle	37	-,64	-	-		
Efficacité et productivité Or.	29,21	-3,71**	-3,16 à -,92	,02		
Anovas						
Variabes	$df_{EF}$	$df_{ER}$	$F$	$E^2P$	$P-H$	95 % $CI$



Tableau 4 (suite)

<b>Culture « axée sur les gens » B-C</b>						
Santé psychologique	2	117	,06	-	-	-
Satisfaction	2	117	14,41***	,20	2>3	,87 à 2,38
					1>3	,35 à 1,85
Performance individuelle	2	115	,90	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	116	2,39	-	-	-

<b>Perception des ressources organisationnelles</b>						
Variables	Anovas				Test de CMB	
	$df_{EF}$	$df_{ER}$	$F$	$E^2P$	$P-H$	95 % $CI$
<b>Ressources A-B</b>						
Santé psychologique	2	42	,06	-	-	-
Satisfaction	2	42	1,99	-	-	-
Performance individuelle	2	42	,76	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	42	4,18*	,17	2>1	-3,67 à -,22

Tests-t entre les groupes ENeg et ENul				
Variables	$df$	$t$	95 % $IC$	$d^b$
<b>Ressources A-C</b>				
Santé psychologique	96	1,28	-	-
Satisfaction	96	-3,40**	-1,66 à -,44	,69
Performance individuelle	96	,42	-	-
Efficacité et productivité Or.	95	-3,11**	-1,66 à -,37	,63

Variables	Anovas				Test de CMB	
	$df_{EF}$	$df_{ER}$	$F$	$E^2P$	$P-H$	95 % $CI$
<b>Ressources B-C</b>						
Santé psychologique	2	141	,08	-	-	-
Satisfaction	2	141	6,14**	,08	2 > 3	,30 à 1,67
Performance individuelle	2	140	,50	-	-	-
Efficacité et productivité Or.	2	140	2,78	-	-	-

Note. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$ ; ; Tiret (-) = valeurs non significatives, non incluses dans le tableau; <sup>a</sup> Taille d'effet  $g$  de Hedge, correction du  $d$  de Cohen pour petit échantillon ( $n \leq 20$ ); <sup>b</sup> Taille d'effet :  $d$  de Cohen;  $t$  = valeur du Test-t;  $F$  = valeur du Test F de l'Anova; CMB = test de comparaisons multiples Bonferonni;  $df_{EF}$  = degré de liberté de l'effet;  $df_{ER}$  = degré de liberté de l'erreur;  $df$  = degré de liberté;  $E^2P$  = taille d'effet éta-carré partiel;  $H-P$  = Comparaisons « Post-Hoc » entre les groupes; 95%  $CI$  = intervalle de confiance.

Figure 2

Modèle tripartite de congruence des perceptions des employés concernant les exigences du travail et leurs relations avec l'efficacité et la productivité organisationnelles perçues par ces derniers. Le «  $E^2P$  » indique la taille de l'effet. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$

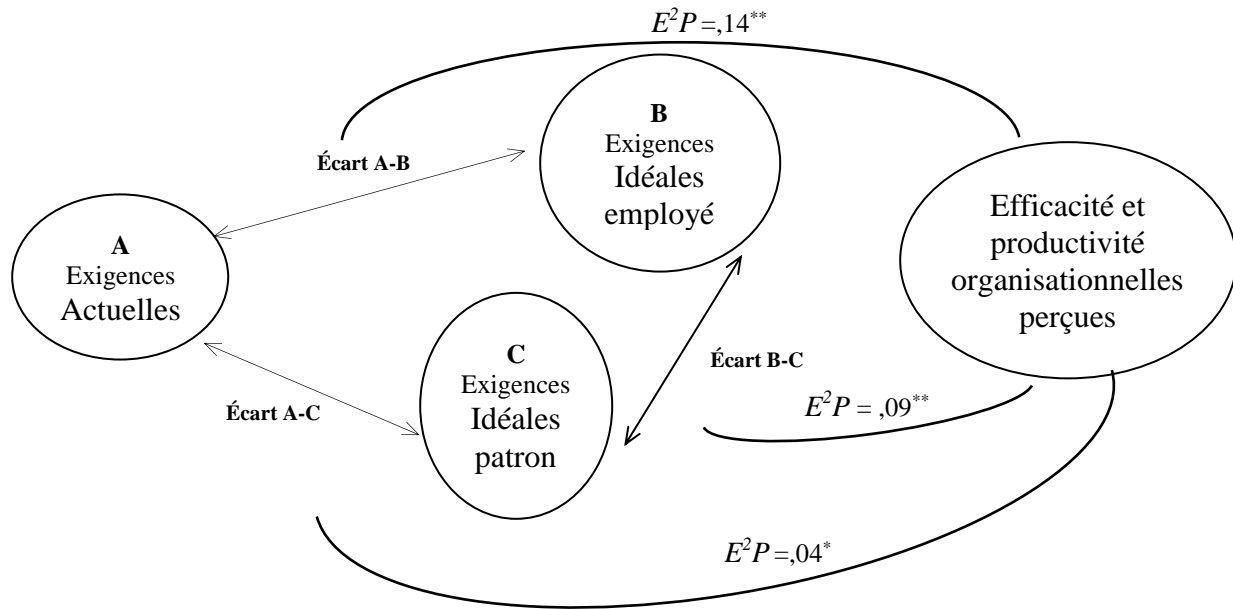


Figure 3

Modèle tripartite de congruence de perceptions des employés concernant le niveau de contrôle au travail et leurs relations avec la satisfaction de ces derniers. Le «  $E^2P$  » et «  $d$  » indique la taille de l'effet. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$

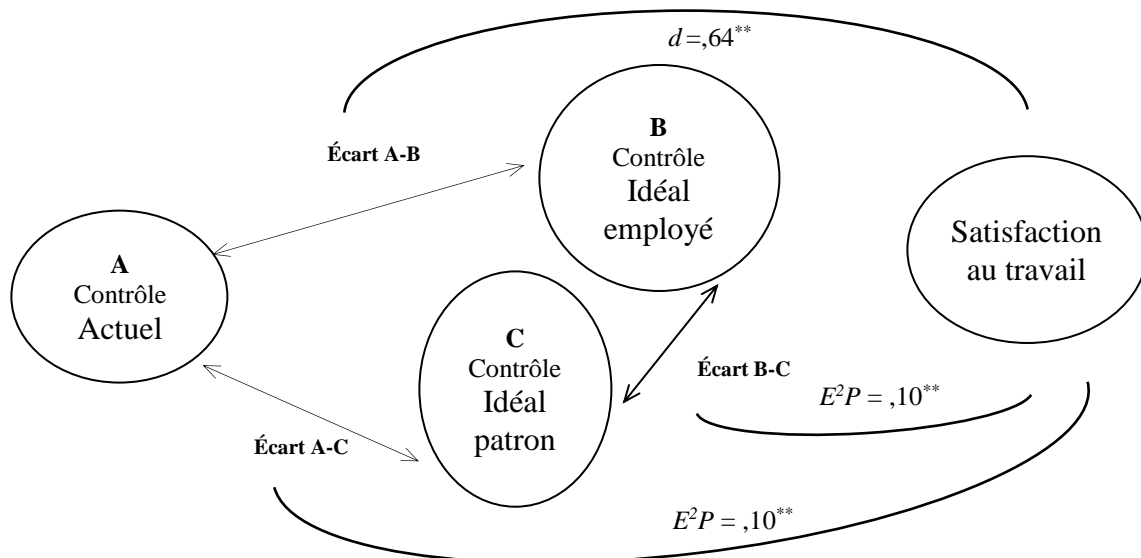




Figure 4

Modèle tripartite de congruence de perceptions des employés concernant le niveau de culture « axée sur les gens » et leurs relations avec la satisfaction de ces derniers. Le «  $E^2P$  » et le «  $g$  » indiquent la taille de l'effet. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$

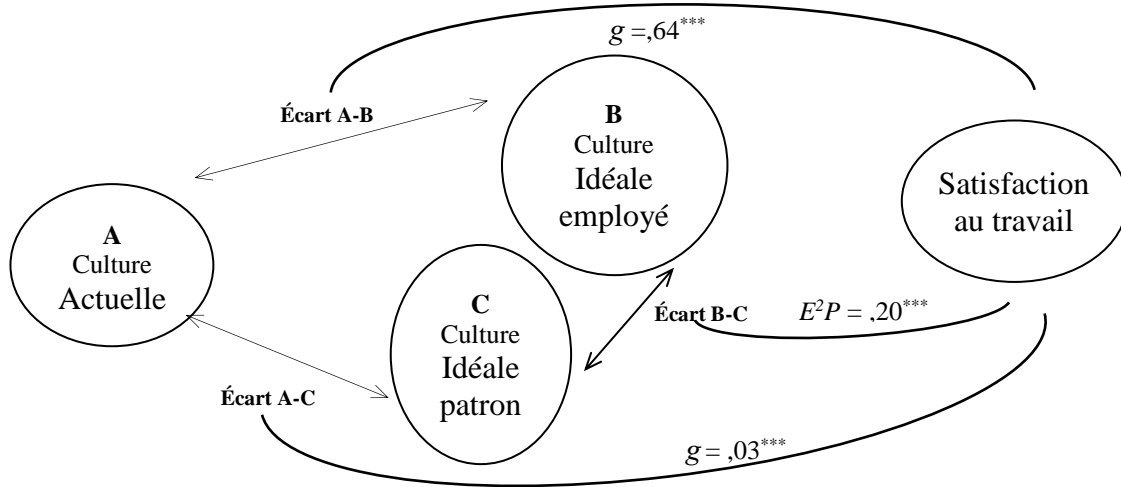


Figure 5

Modèle tripartite de congruence des perceptions des employés concernant le niveau de ressources organisationnelles et leurs relations avec la satisfaction de ces derniers. Le «  $E^2P$  » et le «  $d$  » indiquent la taille de l'effet. \*\*\*  $p < ,001$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$ .

