

Fit Personne-Travail-Organisation et Effets sur La Satisfaction au Travail

Jayari Imen¹

Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis (I.S.G).

Adresse : 41 Rue de la Liberté – Cité Bouchoucha. Le Bardo – 2000 – Tunis. Tunisie.

¹ imenjayari13m@yahoo.fr

Résumé— La satisfaction au travail et la rétention des employés sont des préoccupations importantes dans la gestion des ressources humaines (GRH). Pour prédire le turnover au sein des organisations, la compatibilité, ou en anglais fit, entre une personne et son organisation joue un rôle important. De nombreuses recherches (Scroggins, 2008 ; Cooman et al, 2009 ; Chang et al, 2010) ont démontré que la compatibilité influence les attitudes et les comportements des salariés, telle que la satisfaction au travail. Cette dernière est, aussi, liée à la compatibilité entre personne-travail.

L'objet de cet article est de modéliser le fit personne-travail- organisation et ses effets sur la satisfaction au travail par l'environnement.

La considération du fit personne-travail- organisation permet aux entreprises de procéder à des mesures scientifiques pour la sélection et l'affectation des salariés afin de les fidéliser à l'organisation. Ainsi, des initiatives efficaces de rétention et de satisfaction au travail doivent être développées pour assurer l'engagement d'une main d'œuvre qualifiée et compétitive.

Mots clés : personne-environnement, turnover, rétention, compatibilité, misfit.

I. INTRODUCTION

Certains auteurs ont mis l'accent sur la nécessité d'une logique holistique et synthétique pour aborder les problèmes organisationnels (Baird et Meshoulam, 1988). Nadler et Tushman (1980, cités par Snell et Wright, 1997), ont introduit le terme de fit et l'ont défini comme la compatibilité et le degré auquel les besoins, les exigences, les objectifs ou la structure d'un composant sont cohérents avec les besoins, les exigences, les objectifs ou la structure d'un autre composant.

Le fit est défini comme la congruence, la cohérence ou encore la compatibilité (Simonin et Ruth, 1998 ; Cegarra et Michel, 2001) qui ne se présente qu'en cas d'association de deux entités ou plus (Osgood et Tannenbaun, 1955 ; cités par Snell et Wright, 1997).

Dans le cas du fit stratégique, l'application d'une stratégie exige le plus haut niveau d'intégration, de compatibilité et de coopération entre les unités et les processus organisationnels. Cela traduit une cohérence stratégique, un alignement organisationnel, un alignement du capital humain et des systèmes de planification et de contrôle (Snell et Wright, 1997 ; Porter, 1996 ; Miles et Snow, 1984).

Ainsi, le concept du fit joue un rôle important dans le comportement managérial et les analyses organisationnelles. Il permet d'arranger les ressources intérieures afin de soutenir l'alignement de l'organisation à son environnement (Miles et Snow, 1984).

Une grande variété de variables a été présentée par les études portant sur la compatibilité ou le fit organisationnel. Celles qui ont été communément opérationnalisées sont la satisfaction au travail, la tenure organisationnelle, la rotation du personnel ou le turnover, l'engagement organisationnel, le comportement organisationnel des salariés, la performance et l'absentéisme (Edwards et al, 2010).

Cet article étudie le fit personne-travail-organisation et ses effets sur la satisfaction au travail. Dans un premier temps, une présentation de la satisfaction au travail et des différents types de fit sont exposés. Ensuite, les effets de fit entre une personne et son travail (P-J) et de fit entre personne et son organisation (P-O) sur la satisfaction au travail sont développés. Enfin, une modélisation des effets du fit personne-travail modérés par le fit personne-environnement sur la satisfaction au travail est présentée.

II- La Satisfaction au Travail :

La satisfaction au travail reflète le potentiel auquel un individu aime son travail. C'est une réaction affective et émotionnelle envers plusieurs facettes de son travail.

Herzberg a trouvé que les employés sont motivés lorsque leurs besoins comme l'accomplissement, la reconnaissance, l'incitation au travail et l'évolution de carrière sont exaucés.

Lorsqu'ils perçoivent l'opportunité de réaliser toutes ces choses ainsi que le profit de l'expérience, alors ils ressentent une motivation intrinsèque. De plus, la satisfaction au travail est démontrée avoir une relation positive avec l'engagement organisationnel mais fortement négative avec les intentions de turnover (Avinash, 2012).

Selon Kasimati (2011), les facteurs qui influencent la satisfaction au travail sont présentés dans cinq modèles prédominants:

- Le besoin d'accomplissement ou de réalisation
- Les divergences entre les attentes d'un individu de son travail comme un bon salaire, opportunités de promotion et ce qu'il reçoit actuellement.
- La réalisation des valeurs avec lesquelles il est traité équitablement
- Equité
- Eléments génétiques et spécifiques des personnes

Pour Avinash (2012), les antécédents de la satisfaction au travail peuvent être, par exemples les caractéristiques du travail, les antécédents personnels et les horaires de travail. Ils peuvent inclure la satisfaction dans la vie, la performance, la citoyenneté, l'engagement organisationnel, le retrait, l'épuisement professionnel, impacts sur la santé, comportements contre productifs.

Etant donné que, la satisfaction au travail et la rétention des employés sont influencées par la compatibilité ou le fit entre personne-organisation-travail (Kristof, 1996 ; Avinash, 2012), alors de plus en plus de chercheurs et de gestionnaires s'y intéressent. La compatibilité avec l'organisation et/ou le travail occupe une place pertinente dans la mobilité de main-d'œuvre puisqu'elle influence aussi positivement l'engagement et l'attraction organisationnelle (Bretz et Judge, 1994; Cable et Judge, 1996; Scheu, 2000).

Lorsque le fit personne-organisation (P-O) est élevé alors les caractéristiques des organisations sont compatibles avec celles des salariés. Ainsi, ces derniers sont plus satisfaits dans leur travail. De plus, Bretz et Judge (1992) ont trouvé que le fit P-O a un effet direct et élevé sur l'attraction et la tenure organisationnelles (Bretz et Judge, 1994).

En effet, l'incompatibilité, appelée en anglais misfit, est devenue plus commune aux Etats-Unis pendant les dernières décennies à cause des pressions sur les entreprises pour être plus compétitives, des exigences d'accroissement des compétences et de diversité croissante de la main-d'œuvre. Ces incompatibilités se développent entre certaines combinaisons d'intérêts, de besoins, de valeurs et d'attentes des salariés d'une part et les caractéristiques et récompenses associées à leur travail et/ou à l'organisation d'autre part (Kalleberg, 2008).

Kalleberg (2008) a identifié cinq catégories de misfit qui peuvent nuire à la satisfaction au travail et à la rétention des salariés :

- 1) Misfit au niveau des compétences et des qualifications dans la mesure où il peut y avoir un grand écart entre celles acquises par le salarié et celles exigées par le travail que ce soient surqualification ou sous-qualification.
- 2) Localisation géographique du salarié par rapport à son travail
- 3) Temporalité et préférences du temps de travail (excès ou au contraire minimale)
- 4) Inadéquation des revenus dans le cas où le salarié est incapable de gagner assez d'argent de son travail pour satisfaire ses besoins et ceux de sa famille.
- 5) Rivalités entre la vie familiale et le travail.

De leur part, Chang et al, (2010) ont présenté trois catégories de compatibilité P-O et P-J:

- Fit perçu lorsqu'un individu fait un jugement direct sur la compatibilité entre sa personne et l'organisation ou le travail.
- Fit subjectif quand la compatibilité est évaluée indirectement par la comparaison entre une personne et son organisation ou son travail.
- Fit objectif lorsque la compatibilité est calculée indirectement par le biais de comparaison des données relatives aux P-O ou P-J reportées par des différentes sources.

III- Fit Entre Personne-Environnement (P-E) et Ses

Différentes Dimensions :

Le fit personne-environnement (P-E) est largement utilisé dans le domaine de comportement organisationnel pour étudier les résultats au travail comme l'attraction organisationnelle et la satisfaction au travail (Avinash, 2012 ; Andrew, 2009).

En effet, ce fit P-E est multidimensionnel (Edwards et al, 2010) et supposé couvrir quatre dimensions ou domaines qui sont la compatibilité entre personne-travail (P-J), personne-organisation (P-O), personne-groupe (P-G) et personne-supérieur (P-S). Des recherches ont identifié des relations entre ces types de fit et les résultats individuels comme la satisfaction au travail, la performance, les comportements de retrait et la tenure organisationnelle (Avinash, 2012).

Vogel et al, (2010) ont défini le fit personne-environnement comme la congruence d'un individu avec l'environnement de son travail. Pour Schmitt et al, (2008), ce même fit se réfère à la compatibilité atteinte lorsque les caractéristiques du salarié et l'environnement de son travail sont cohérentes.

Le fit entre personne-travail (P-J) consiste à discerner le lien entre expériences, connaissances et compétences des salariés avec l'environnement et les exigences de leur travail (Boudreau et al, 1998). Il est défini comme le degré auquel les besoins, préférences, savoirs, compétences et valeurs sont cohérents avec les obligations du travail (Avinash, 2012). L'analyse continue des tâches est importante pour instaurer ce type de fit. Plus le salarié dispose de compétences et capacités à réaliser une tâche, plus son efficacité personnelle sera élevée et aura une influence positive sur la motivation des autres employés (Bandura, 1991). En outre, avec un tel fit, le travail sera réalisé avec un moindre coût et une plus haute qualité (Vogel et al, 2010).

Quant au fit entre une personne et son organisation, il s'intéresse à un niveau plus profond d'analyse organisationnelle (Cable et Judge, 1995). Il est l'un des sujets

les plus mentionnés dans le domaine des comportements organisationnels et celui du management (Kasimati, 2011).

En effet, lors du processus de sélection, les dirigeants des ressources humaines (RH) doivent tenir compte de la congruence, ou du fit, qui doit être existant entre les valeurs des candidats et celles de l'organisation (Cable et Judge, 1995). Ils doivent veiller à établir un lien entre l'employé et la culture de l'organisation (Meyer, 2010) et ajuster les processus de socialisation de l'organisation (Chatman, 1989) afin d'améliorer son attitude au travail et le taux de rétention (Cooman et al, 2009). Cela incitera la motivation des employés et la création d'une culture organisationnelle cohérente (Kristof 1996).

Selon Pappas et Flaherty (2006), le fit entre personne-organisation (P-O) signifie que les salariés préfèrent travailler dans des compagnies qui sont compatibles avec leurs personnalités. De leur part, Schmitt et al, (2008) ont désigné par le fit complémentaire les relations réciproques entre un salarié et son entreprise qui permettent au moins à l'un d'eux d'ajouter un plus et/ou de combler un manque chez l'autre. Cependant, ils ont nommé le fit supplémentaire la similarité ou l'alignement entre les valeurs des individus et celles de l'organisation.

Quant au fit entre personne-groupe (P-G), il s'intéresse à l'analyse des groupes. Appuyés par l'évidence que l'influence des pairs est source de motivation, Evans et Dion (1991) postulent que les employés s'auto-évaluent en se basant sur le prestige de l'évaluation de leurs collègues. La cohésion d'un groupe est fortement corrélée avec sa productivité (Evans et Dion, 1991).

La capacité de réalisation d'une tâche, qui dépend des actions des autres employés, nécessite deux types de fit P-G. D'une part, un fit entre personne-groupe complémentaire et d'autre part, un fit personne-groupe supplémentaire. Celui-ci nécessite des normes et des valeurs de travail appropriées pour qu'un salarié s'interagisse efficacement avec les autres. Ces deux propriétés sont importantes puisque les membres du groupe tendent à développer un ensemble de valeurs qui

reflètent leurs interactions avec le contexte de travail (Vogel et al, 2010).

De plus, les deux aspects complémentaire et supplémentaire du fit entre une personne et son groupe semblent influencer les orientations des tâches du groupe et étendre les frontières des fonctions (Johnson et Werbel, 2001).

Le partage des valeurs de travail avec le groupe peut influencer les attractions interpersonnelles dans le processus de sélection (Adkins, Russel et Werbel 1994). Il est, aussi, un facteur important dans le maintien du groupe intact (Galman, Meglino et Ravelin 1996). Néanmoins, selon Edwards et al, (2010) le fit P-G semble avoir un faible effet, voir même négligeable, sur les intentions de départ et la satisfaction au travail.

Il est à signaler, aussi, que Feldman et al, (2007) ont déterminé un autre fit entre personne-vocation et l'ont présenté comme un antécédent important au fit personne-travail et fit personne-organisation. Il se réfère à la congruence entre les intérêts des individus, leurs capacités, leurs caractéristiques et les exigences de leurs vocations. Selon Vogel et Feldman (2009), le fit personne-vocation est la congruence des compétences et des besoins à un niveau d'occupation. Quant au fit personne-travail est la congruence présente à une position spécifique. De plus, il est possible pour les salariés d'atteindre un fit personne-vocation et pas un fit personne-travail (P-J).

IV- Impact du Fit Personne-Travail (P-J) sur La Satisfaction au Travail

Lorsque le travail est compatible avec les préférences, les besoins et les habilités des salariés, alors ces derniers sont plus satisfaits dans leur travail et plus aptes à travailler équitablement et efficacement. Dans le cas contraire, lorsqu'il y a une incompatibilité, ou autrement dit un misfit, alors une variété de difficultés résultera pour les salariés, les dirigeants et l'entreprise.

Les incompatibilités reliées au volume de travail (surplus ou au contraire) peuvent être atténuées par une modification des attentes de la part du salarié sans nécessairement changer le travail, à condition qu'elles ne soient pas enracinées dans la base des exigences économiques et/ou les objectifs professionnels de l'entreprise. Néanmoins, les incompatibilités entre les compétences, les habilités et préférences du salarié avec son travail l'incitent à le faire changer pour réduire ces misfits. Dans ce cas, pour renforcer le fit P-J, il faut procéder un meilleur tri des salariés suivant chaque poste de travail afin de sélectionner ceux qui possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour son exécution (Kalleberg, 2008). Ainsi, l'employé prouve une satisfaction et trouve du plaisir à faire son travail.

Une fois que le salarié est satisfait de son travail, alors il développera un amour pour son organisation qu'il ne va pas la quitter. De ce fait, le fit P-J est relié à l'engagement et les intentions de mobilité. Certaines recherches ont montré qu'il est négativement lié au turnover (Avinash, 2012).

Avinash (2012) a mené une étude sur 121 vendeurs dans le domaine pharmaceutique en Inde et a trouvé que le lien entre fit personne-travail (P-J) et l'engagement organisationnel est positif mais non significatif. Il semble que dans le contexte des marchés émergents, la perception de la compatibilité avec le travail ne résulte pas simultanément de l'identification et de l'attachement à l'organisation. Cela peut être expliqué par le fait que l'employé perçoit une bonne compatibilité avec son travail sur la base d'un lien entre ses connaissances et ses compétences et les exigences de son travail, mais il peut y avoir un manque ou une absence de similarité entre l'emploi et l'organisation sur d'autres dimensions comme les valeurs et les objectifs.

Pareillement, la relation entre la compatibilité P-J et les intentions de turnover est négative mais non significative. Il semble que ces vendeurs pharmaceutiques dans le contexte indien peuvent percevoir un bon fit avec leur travail mais ils restent à la recherche d'autres opportunités de travail similaire

dans une autre entreprise qui offre de meilleures rémunération et conditions de travail.

V- Impact du fit personne-organisation sur la satisfaction au travail

Le fit P-O se concentre sur la conceptualisation de catégories possibles de fit entre un salarié et certaines variables organisationnelles. Selon Edwards et al, (2010), il est présenté par quatre dimensions : les valeurs organisationnelles, les termes et conditions d'employabilité (TCE), les opportunités de développement et de croissance, et enfin l'environnement de travail physique (Edwards et al, 2010).

Cependant, la revue de la littérature révèle différents niveaux possibles de ce fit (Kazimati, 2011):

- La compatibilité entre les valeurs individuelles et organisationnelles : Elle reflète la similarité entre les valeurs personnelles et celles organisationnelles. Lorsque ces deux types de valeurs sont similaires, alignés ou compatibles, des résultats positifs vont être obtenus comme par exemple la satisfaction au travail, engagement, performance, succès professionnel, la réduction de stress faibles intentions de départ et le turnover.
- La compatibilité entre les objectifs organisationnels et individuels
- La compatibilité entre, d'une part, les préférences et les besoins individuels et d'une autre part, les systèmes et la structure organisationnels. Dans la majorité des cas, cette conceptualisation est utilisée pour expliquer le fit entre vocation-personne comme aussi celui entre personne-organisation.
- La compatibilité entre les caractéristiques de la personnalité individuelle et le climat marqué de l'organisation.

De plus, Kristof (1996) a défini le fit ou la compatibilité entre une personne et son organisation comme la complémentarité entre eux qui sera assurée lorsque :

- au moins une entité fournit ce que l'autre a besoin

- ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires
- ou les deux à la fois.

Ainsi, on peut parler de compatibilité supplémentaire et/ou complémentaire entre une personne et son organisation. La première est achevée lorsque les caractéristiques fondamentales du salarié et celles de l'organisation sont similaires entre elles, par exemple lorsque la personnalité, les valeurs, les objectifs et les attitudes du salarié sont reliés avec la culture, le climat, les valeurs, les objectifs et les normes de l'organisation (Kristof, 1996). Selon Kazimati (2011), la compatibilité supplémentaire est réalisée lorsque l'entreprise attire des salariés et des personnes qui ont des objectifs et valeurs similaires.

La compatibilité complémentaire est assurée lorsque les caractéristiques individuelles et celles organisationnelles ont quelque chose à ajouter les unes pour les autres afin de combler un manque (Kritof, 1991). Par exemple, lorsque les besoins non satisfaits des individus sont exaucés par les ressources et les tâches de l'entreprise.

Le fit entre une personne et son organisation a été démontré avoir un impact positif et bénéfique pour certains comportements et attitudes des employés particulièrement la satisfaction au travail et le turnover. Quand il est observé, les salariés deviennent plus satisfaits et moins décidés à quitter leur travail. (Wang et al, 2011 ; Kasimati et al, 2011).

Il est positivement lié avec la satisfaction au travail et l'engagement et il est négativement aux intentions de départ et le turnover (Avinash, 2012). De plus, Chatman (1991) a montré que la congruence ou la compatibilité des valeurs individuelles et organisationnelle prédit la satisfaction au travail, l'engagement et la tenure organisationnelle (Chang et al, 2010).

De leur part, Turban et Keon (1993) ont trouvé que les salariés avec un besoin élevé d'achèvement étaient plus satisfaits et attirés par les organisations qui offrent une structure de rémunération basée sur le mérite (exemples celles qui rémunèrent la performance selon l'ancienneté) que ceux avec un faible besoin d'achèvement. Ils ont montré que les

salariés avec un faible estime de soi étaient plus attirés par les structures organisationnelles décentralisées et les grandes entreprises que ceux avec un estime de soi élevé. Cela laisse supposer que les personnes sont plus satisfaites et attirées par des organisations qui reflètent leur personnalité. D'autres facteurs personnels ont été, aussi, exploré y compris les objectifs, les intérêts et les attitudes (Chang et al, 2010).

VI- Interférences du fit P-J et fit P-O : effets sur la satisfaction au travail et le turnover

Chang et al, (2010) ont étendu les recherches portant sur les interférences entre fit P-O et fit P-J et leurs effets sur la satisfaction des salariés et le turnover. Ils ont explorés les rôles modérateurs de la perception du fit entre les demandes-habilités (D-H) du travail.

Leur étude a porté sur 303 ingénieurs de recherche et développement dans 30 entreprises de haute technologie à Taiwan. Les résultats obtenus montrent que la perception du fit D-H et celui P-O, ainsi que la perception d'investissement en formation s'interagissent simultanément et permettent de prédire les intentions de turnover des salariés de savoirs.

Dans le cas de perception de fit demandes-habilités extrêmement élevée et une perception du fit entre P-O extrêmement faible, alors la relation entre la perception d'investissement en formation par ces salariés et leurs intentions de turnover devient positive. Néanmoins, si la perception du fit D-H est faible et le fit P-O est élevé, alors la relation entre l'investissement en formation perçu par les salariés de savoirs et leurs intentions de turnover devient négative (Chang et al, 2010).

Donc, la perception de fit avec l'organisation et/ou travail actuels va guider ces salariés à prendre plusieurs actions dans le processus de turnover (Scroggins, 2008). Les effets d'investissement en formation organisationnelle sur leur rétention divergent. Suivant ce raisonnement, il y a une évidence de suggérer que la perception du fit P-O et celle du fit entre P-J par ces salariés peuvent agir comme des modérateurs sur le lien entre les intentions de turnover et l'investissement en formation. Le fit P-J et fit P-O sont des

construits interdépendants et influencent les attitudes des salariés au travail dans un sens unique.

Les salariés de savoir avec des niveaux satisfaisants de fit D-H et fit P-O semblent plus rester lorsqu'ils perçoivent un niveau élevé d'investissement en formation organisationnelle. Par contre, dans le cas où le fit D-H est élevé et le fit P-O est faible, alors ils semblent vouloir quitter leur organisation actuelle et chercher d'autres alternatives (Chang et al, 2010). Ainsi, certains salariés peuvent percevoir un misfit avec leur travail mais un bon fit P-O. Leurs savoirs, compétences et habilités ne sont donc pas compatibles avec les exigences du travail malgré que leurs valeurs soient congruentes avec la culture de l'organisation. Cela les incite à considérer l'organisation comme attractive et à recourir à l'adaptation comme un moyen ou solution pour traiter leur misfit. Dans cette situation, ceux qui aperçoivent que l'organisation fournit la formation organisationnelle nécessaire semblent être fidèles et vouloir rester dans l'organisation où ils étendront le fit D-H (Kristof-Brown et al, 2005). Par contre, même s'ils perçoivent une compatibilité élevée avec leur travail, l'absence du fit entre P-O semble toujours entraîner une insatisfaction et le turnover (Chang et al, 2010).

D'autres études proposent que le turnover est influencé non seulement par le fit P-O et/ou fit P-J mais aussi par la responsabilité sociale de l'entreprise. La satisfaction et la rétention d'une personne peuvent s'expliquer en partie par les liens et les inadéquations entre les valeurs individuelles et organisationnelles relatives à la perception de la responsabilité sociale (RSE). Le fit entre les orientations éthiques individuelles et la réputation éthique de l'entreprise peut générer des attitudes et comportements positifs des salariés potentiels (Coldwell et al, 2008).

En conclusion, l'équité, la compatibilité entre objectifs et valeurs individuels et ceux organisationnels, l'évolution de carrière, la reconnaissance, l'accomplissement du soi (Kasimati, 2011) et/ou la RSE (Coldwell et al, 2008) renforcent la satisfaction des salariés. Pour Avinash (2012), un

salarié satisfait développe un amour pour son travail et/ou son organisation,

Après ce détour, des questions nous interpellent. Ces pratiques sont-elles appliquées à tous les salariés y compris les étrangers ? Ces compatibilités sont-elles importantes pour leur satisfaction au travail ?

Nous remarquons aujourd'hui un flux croissant d'immigration vers des pays réputés par leur attraction que ce soit par leurs potentiels économique, politique, socioculturel et/ou institutionnel comme les pays du Golf ou ceux de l'Union Européenne ou le Canada. L'attraction de ces pays semble renforcer la rétention et la satisfaction des salariés étrangers. Néanmoins, il paraît que ces salariés nient l'évidence de certaines incompatibilités dans leur travail et/ou leur organisation juste pour que leur volonté de rester dans un pays réputé attractif soit réalisée.

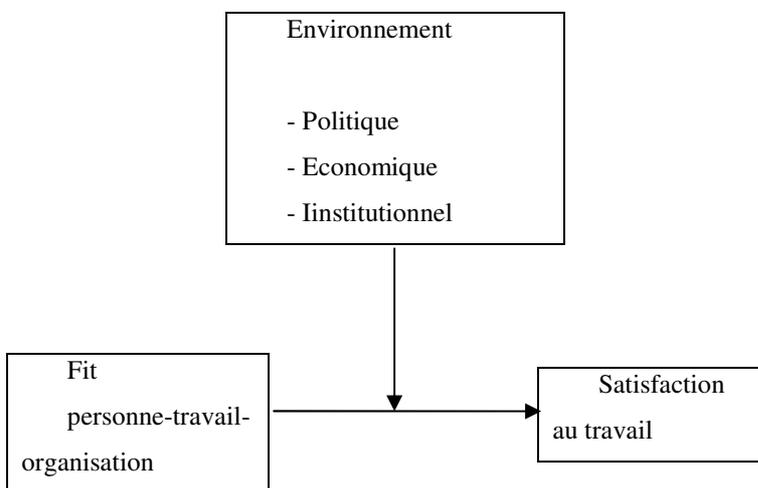
Ils semblent faire l'autruche sur certains misfits cités par Kalleberg (2008) tels que la localisation lointaine du travail qui à son tour peut provoquer des rivalités entre celui-ci et la vie familiale. De plus, les salariés étrangers peuvent accepter des écarts de surqualification par rapport à leur poste de travail ou même par rapport à leur supérieur hiérarchique qui est originaire de ce pays. De même, ils semblent tolérer des iniquités de rémunération par rapport aux salariés originaires de ce pays.

L'attraction de l'environnement de ces pays semble, donc, atténuer l'effet de certaines incompatibilités P-J-O sur la satisfaction du travail puisque les salariés étrangers acceptent de faire des sacrifices pour demeurer dans ces pays attractifs. En revanche, si le fit P-J-O est important, alors il semble intensifier son effet sur la satisfaction des salariés.

De manière générale, la recherche de satisfaction au travail et de mobilité distingue plusieurs types de déterminants tels que les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques institutionnelles (caractéristiques du marché du travail, le contexte national). Les économistes néoclassiques sont surtout préoccupés par l'importance des caractéristiques individuelles, alors que les

sociologues et les économistes orientés institutionnellement évaluent également l'impact des caractéristiques structurelles des marchés du travail (Gesthuizen et Dagevos, 2008).

Ceci conduit à une modélisation de la relation entre la satisfaction au travail et le fit P-O-J modéré par l'environnement:



Bibliographie

- Avinash G Mulky: (2012): "An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs", Review of Business Research, Vol. 12, No. 5.
- Andrew E. Michael (2009): "Investigating Relationships between Person-Environment Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Cyprus", Northeast Business & Economics Association Proceedings, No. 7.
- Adkins, C. L.; Russell C.J. & Werbel J. D. (1994): "Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence.", Personnel Psychology, Vol. 47.
- Bretz, R.D et Judge T.A. (1994): "Person- Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: implication for satisfaction, tenure, and career success", Journal of Vocational Behavior, Vol. 44.
- Bandura, A. (1991): "Social cognitive theory of self regulation", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.50.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management", Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1.
- Chang Huo T; Chi Nai-Wen & Chuang Aichia (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: an international review, Vol. 59 , Iss 4.

- Coldwell D.A.; Billsberry Jon N. & Marsh J. G. (2008): "The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model", Journal of Business Ethics, Springer.
- Cable D.M. & Judge T.A. (1996): "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 67.
- Chatman, J.A. (1989): "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", Academy of Management Review, Vol. 14.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991): "Group cohesion and performance: A meta-analysis", Small Group Research, Vol. 22.
- Edwards Julian & Billsberry Jon. (2010): "Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit", Journal of Managerial Issues., Vol. 22, Iss. 4.
- Feldman Daniel C. & Thomas W. H. Ng (2007): "Careers: Mobility, Embeddedness, and Success", Journal of Management; Vol. 33.
- Gesthuizen Maurice & Dagevos Jaco (2008): "Mismatching of persons and jobs in the Netherlands: consequences for the returns to mobility", Work, Employment & Society, Vol. 22, No. 3.
- Galman. J.M; Jones A.P & Rozelle R.M. (1996): "The effect of eo-worker similarity on the emergence of affect in work teams", Group and Organization Management, Vol. 21.
- Kasimati M. (2011): "Job satisfaction and turnover under the effect of Person-Organization fit in Albanian public organization", Journal for East European Management Studies, Vol. 16, No. 4.
- Kalleberg A.L (2008): "The mismatched worker: When people don't fit their jobs", The Academy of Management Perspectives, Vol. 22, No. 1.
- Kristof A.L. (1996): "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", Personnel Psychology, Vol. 49.
- Pappas J.M. & Flaherty K.E. (2006): "The Moderating Role of Individual-difference Variables in Compensation Research", Journal of Managerial Psychology, Vol.21, N°1.
- Porter, G. (1996): "Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1.

- Scroggins Wisley A. (2008): "The relationship between employee fit perception, job performance and retention implication of perceived fit"; *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20.
- Schmitt N.; Oswald F.L; Friede A, & Merritt S. (2008): "Perceived fit with an academic environment: Attitudinal and behavioral outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.72.
- Vogel R. M. & Feldman D. C. (2009): "Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.75, N°1.
- Werbel, J.D. & Johnson D.J. (2001): "The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit", *Human Resource Management*, Vol.40.
- Wright P.M. & Snell S.A. (1997): "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *CAHRS Working Paper Series*.