

L'impact de la Congruence entre le Climat d'Organisation et l'Individu sur la Satisfaction au Travail

[The Person - Work Environment Fit Effect on Job Satisfaction]

Nyock Ilouga Samuel

Département de Psychologie, Université de Yaoundé 1, Faculté des Arts, des Lettres et des Sciences Humaines, BP 13084
Yaoundé, Cameroun

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This study aims to ensure that if person's values – organizational climate fit is substantiated, this can predict job satisfaction. Our study gives priority to construe the effects of the coherence between the worker and the working environment. The direct effects of the underlying fit components are not taking into account in this study. We used coefficient from the structural modelling equation. The factors taken separately most obey to a gathering of constraints, so preserving the direct and the interactions effects. The main result of our research reveals that objective coherence effect between the organizational valorization of teamwork and the individual importance attached to interpersonal solidarity is really true on the job satisfaction (Mso : $\beta = -0,64$, $p < 0,001$ et Msp : $\beta = 0,77$, $p < 0,001$; $R^2 = .35$). Moreover, it is appear that perceived coherence interacts with the underlying components to determine worker's job satisfaction.

KEYWORDS: Cultural value - work environment fit, job satisfaction, Coherence, Teamwork, interpersonal solidarity.

RESUME: Cette étude a pour but de vérifier que la congruence objective entre les valeurs culturelles individuelles et le climat d'organisation est un prédicteur de la satisfaction au travail. L'étude donne la priorité à l'analyse de l'effet de la congruence objective des valeurs. Les effets principaux des valeurs culturelles individuelles ou du mode d'organisation n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. Nous avons donc utilisé la procédure de régression polynomiale pour s'assurer que la congruence, plutôt que les composantes qui lui sont sous-jacentes, a bien un effet spécifique sur les variables dépendantes. Le résultat principal révèle l'effet de la congruence objective entre la valorisation organisationnelle du travail d'équipe et le besoin individuel de solidarité sur la satisfaction au travail (Mso : $\beta = -0,64$, $p < 0,001$ et Msp : $\beta = 0,77$, $p < 0,001$; $R^2 = .35$). De plus, le niveau de satisfaction au travail augmente avec la cohérence entre les valeurs personnelles et organisationnelles.

MOTS-CLEFS: Valeurs culturelles, Satisfaction, Cohérence, Equipe de travail, Aide mutuelle.

1 INTRODUCTION

Parmi les fonctions de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est peut-être celle qui est le moins susceptible d'être transférée d'un pays à l'autre, parce qu'elle est intimement liée à la culture du lieu où elle est conçue et mise en œuvre. Prendre la peine de s'intéresser aux valeurs culturelles ne garantit en rien que les comportements soient modifiés en profondeur ni que l'adaptation aux contextes culturels se fasse adéquatement ([1]). Il se produit souvent, comme le précise [2], une réinterprétation "moderne" des schémas de régulation "traditionnels". La capacité d'une organisation à mobiliser les contributions de ses membres et à obtenir d'eux ce bon vouloir sans lequel elle ne peut fonctionner convenablement passe également par la compréhension du rapport entre l'individu et l'organisation. Mais, nous ne pouvons pas comprendre la dynamique psychologique si nous ne nous intéressons pas à l'interaction complexe entre les motivations des individus et les

pratiques organisationnelles. Les liens et interactions entre le système de l'organisation et le système psychique de l'individu peuvent être clarifiés par l'analyse du climat psychologique. Le climat psychologique renvoie aux processus interprétatifs qui structurent l'expérience et jouent le rôle d'interface entre le climat d'organisation perçu et les attitudes et comportements des individus envers le travail et l'organisation. Ce climat psychologique aide les individus à définir les caractéristiques et le contenu de leur relation à l'organisation. Il agit comme un filtre au travers duquel la relation à l'organisation est perçue, interprétée et vécue par les individus.

La théorie de l'échange social est l'un des cadres de référence explorés par les chercheurs pour comprendre la nature des rapports entre le climat d'organisation et les attitudes des employés envers le travail et l'organisation ([3]; [4]). Selon cette perspective, l'étude du lien entre l'individu et l'organisation peut servir de point de départ pour la compréhension de la construction du climat psychologique en tenant compte non seulement de l'interaction entre le climat d'organisation et les valeurs culturelles individuelles, mais aussi et surtout des attitudes envers le travail et l'organisation. Ainsi, la satisfaction au travail est liée à des effets de réciprocité entre les attentes de l'individu et les caractéristiques du métier envisagé. Plusieurs études ont révélées que les individus qui perçoivent le climat d'organisation comme centré sur le perfectionnement personnel et le soutien social développent, sur la base de la réciprocité, un engagement affectif à l'organisation ([5]; [6]; [7]). Les résultats obtenus par [8] sur un échantillon de 234 salariés français et camerounais s'inscrivent dans cette perspective. L'auteur observe que la perception des pratiques organisationnelles centrées sur le soutien social favorise le développement de l'engagement normatif envers l'organisation. En revanche, la perception des pratiques orientées vers la productivité est associée négativement à l'engagement normatif.

Un autre axe de recherche dans ce domaine porte sur la congruence entre les valeurs culturelles des salariés et le climat d'organisation perçu. Les études réalisées sur la notion de congruence des valeurs utilisent une équation de régression polynomiale qui permet de jeter un éclairage nouveau sur l'interprétation des attitudes des salariés, en précisant les rôles respectifs des facteurs personnels et organisationnels, ainsi que de celui de la conjonction entre les deux, dans l'avènement des comportements et attitudes au travail. Les indices de ce modèle et les contraintes de son utilisation peuvent nous renseigner sur les effets directs de chaque type d'influence, mais également sur ceux de la correspondance entre les deux. Cette conception repose sur l'approche « sélection-attraction-attribution » proposée par [9]. Cette approche soutient que les individus postulent dans les organisations avec lesquelles ils partagent un certain nombre de valeurs. Réciproquement, les organisations tentent d'engager les candidats dont les valeurs et objectifs personnels correspondent à leurs attentes. Cependant, le processus de sélection et d'attraction ne garantit pas toujours cette correspondance. Par ailleurs, les valeurs organisationnelles sont dynamiques. Les individus dont les valeurs sont discordantes avec les valeurs et pratiques organisationnelles sont les premiers à quitter l'organisation dès que l'occasion se présente.

Cette recherche a pour ambition de revisiter l'utilisation des indices traditionnels de la congruence objective et proposer une application de l'approche alternative proposée par [10] ; [11] pour l'analyse des effets de la congruence objective entre les caractéristiques du climat d'organisation et les valeurs culturelles individuelles sur la satisfaction au travail. Mais avant d'exposer la problématique de cette étude, il importe de présenter brièvement les notions clés de notre travail.

2 CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES

2.1 LA CONGRUENCE

L'examen des travaux sur la congruence des valeurs permet de distinguer la congruence objective de la congruence subjective. La congruence objective caractérise la distance relative existant entre deux séries de jugements, celles reflétant les valeurs de l'organisation et celles définissant les valeurs culturelles de l'individu. La congruence subjective est, quant à elle, une évaluation globale faite par l'individu de son degré d'adéquation par rapport à son organisation.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'impact de la congruence des valeurs sur les attitudes au travail ([12]). Ainsi, au cours de la dernière décennie, l'étude de la congruence s'est considérablement développée sur les attitudes et comportements organisationnels. Telle qu'elle est considérée dans ces travaux, la congruence renvoie à la correspondance entre deux entités conceptuelles, ou, en ce qui nous concerne, à une contribution égale entre deux ou plusieurs facteurs dans l'explication d'un phénomène à l'étude. Les exemples de telles entités sont : la perception des caractéristiques organisationnelles et les valeurs individuelles en terme d'attributs du travail, les exigences du travail et les aptitudes des salariés ([13]), les valeurs des employés et ceux du supérieur hiérarchique ([14]), les récompenses perçues et celles de référence ([15]). De manière générale, la congruence est considérée comme prédicteur des attitudes individuelles (la satisfaction, l'engagement organisationnel) et des résultats de l'organisation (la performance).

Cependant, les études sur la congruence ont adopté plusieurs procédures d'analyse où le concept a été essentiellement considéré comme synthèse de deux ou plusieurs entités (facteurs, séries de mesures). Des exemples courants de cette conception englobent les différences algébriques, les différences absolues ou les carrés des différences entre deux variables ([13]), et les sommes des divers modalités de variables. Mais ces indices comportent de nombreuses imperfections substantielles et méthodologiques, dont la principale est d'attribuer à la congruence des valeurs, des effets qui sont en réalité imputables à ses composantes sous-jacentes, c'est-à-dire aux caractéristiques de la personne ou de l'organisation ([16] ; [17]). Leur utilisation persiste néanmoins dans les recherches sur la congruence ([18]), et la recherche des techniques alternatives viables a souvent été négligée.

Dans notre travail, nous ne reviendrons pas sur l'ensemble des problèmes liés à l'usage habituel des indices de la congruence. Notre objectif consiste à appliquer l'approche alternative proposée par ([10], [11]), pour mieux cerner les contributions respectives des variables impliquées dans l'explication de la satisfaction au travail. Cette approche procède par la surface de réponses statistiques qui utilise la régression polynomiale pour analyser les effets d'interactions par polynôme de plusieurs prédicteurs ([19]) et tient compte des trois dimensions sous-jacentes de la relation entre les couples de prédicteurs et la variable dépendante. Le tableau 1 ci-dessous résume les modalités de calcul des indices de la congruence objective et les contraintes associées.

Il est à noter néanmoins que, parmi les auteurs inspirés par la congruence objective des valeurs, très peu ont rapporté des résultats satisfaisants en suivant l'approche indiquée ([20]). Cette situation est liée au fait que dans leurs travaux, les chercheurs ont privilégié les caractéristiques du travail relatives à la tâche : la variété de la tâche, les aptitudes et les connaissances requises, l'autonomie et la responsabilité, le confort et les récompenses. Les autres caractéristiques du travail, celles qui sont liées aux aspects interpersonnels (les interactions opératoires, celles qui sont requises par la tâche, et les interactions optionnelles, celles qui se rapportent aux occasions d'interactions sociales dans le travail), ont souvent été ignorées dans les analyses ([21] ; [20]). Or ces interactions sont, plus que les autres caractéristiques du travail, influencés par les systèmes de signification individuelle, acquises et développés au cours du processus de socialisation. De ce fait, la congruence personne-organisation relative à cette compétence relationnelle, est, selon nous, la mieux à même d'apporter un éclairage nouveau dans l'explication des attitudes au travail.

Tableau 1. Le résumé des indices de la congruence

INDICE	FORMES MATHÉMATIQUES	EQUATION CONTRAINTÉ	EQUATION NON CONTRAINTÉ	CONTRAINTES IMPLIQUÉES	NB C
Différence Algébrique	$(X - Y)$	$Z = \beta_0 + \beta_1(X - Y) + e$ $= \beta_0 + B_1X - B_1Y + e$	$Z = \beta_0 + B_1X + B_2Y + e$	$\beta_1 = \beta_2$	1
Différence absolue	$ X - Y $	$Z = \beta_0 + \beta_1(1 - 2W)(X - Y) + e$ $= \beta_0 + B_1X - B_1Y - 2\beta_1WX + 2\beta_1WY + e$	$Z = \beta_0 + B_1X + B_2Y + \beta_3W + \beta_4WX + \beta_5WY + e$	$B_1 = -\beta_2; \beta_4 = -\beta_5$ $B_4 = 2\beta_1^a; \beta_3 = 0$	4
Carre de la différence	$(X - Y)^2$	$Z = \beta_0 + \beta_1(X - Y)^2 + e$ $= \beta_0 + \beta_1X^2 - 2\beta_1XY + \beta_1Y^2 + e$	$Z = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Y + \beta_3X^2 + \beta_4XY + \beta_5Y^2 + e$	$B_3 = \beta_5; \beta_4 = -2\beta_3^b;$ $\beta_1 = 0; \beta_2 = 0$	4
$ D $	$k \sum_{i=1} X_i - Y_i $	$Z = \beta_0 + \beta_1 \sum_{i=1}^k (1 - 2W)(X_i - Y_i) + e$ $= \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_1Y_1 - 2\beta_1W_1X_1 + 2\beta_1W_1Y_1 + \beta_1X_2 - \beta_1Y_2 - 2\beta_1W_2X_2 + 2\beta_1W_2Y_2 + \dots + \beta_1X_k - \beta_1Y_k - 2\beta_1W_kX_k + 2\beta_1W_kY_k + e$	$Z = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2Y_1 + \beta_3W_1 + \beta_4W_1X_1 + \beta_5W_1Y_1 + \beta_6X_2 + \beta_7Y_2 + \beta_8W_2 + \beta_9W_2X_2 + \beta_{10}W_2Y_2 + \dots + \beta_{5k-4}X_k + \beta_{5k-3}Y_k + \beta_{5k-2}W_k + \beta_{5k-1}W_kX_k + \beta_{5k}W_kY_k + e$	$\beta_{5i-4} = -\beta_{5i-3}$ $\beta_{5i-1} = -\beta_{5i}$ $\beta_{5i-1} = -2\beta_{5i-4}^c$ $\beta_{5i-2} = 0$ $\beta_1 = \beta_6 = \dots = \beta_{5k-4}^d$	$5k - 1$
D^2	$k \sum_{i=1} (X_i - Y_i)^2$	$Z = \beta_0 + \beta_1 \sum_{i=1}^k (X_i - Y_i)^2 + e$ $= \beta_0 + B_1X_1^2 - 2\beta_1X_1Y_1 + \beta_1Y_1^2 + B_1X_2^2 - 2\beta_1X_2Y_2 + \beta_1Y_2^2 + \dots + B_1X_k^2 - 2\beta_1X_kY_k + \beta_1Y_k^2 + e$	$Z = \beta_0 + B_1X_1 + \beta_2Y_1 + B_3X_1^2 + \beta_4X_1Y_1 + \beta_5Y_1^2 + \beta_6X_2 + \beta_7Y_2 + \beta_8X_2^2 + B_9X_2Y_2 + \beta_{10}Y_2^2 + \dots + \beta_{5k-4}X_k + \beta_{5k-3}Y_k + \beta_{5k-2}X_k^2 + \beta_{5k-1}X_kY_k + \beta_{5k}Y_k^2 + e$	$\beta_{5i-2} = \beta_{5i}$ $\beta_{5i-1} = -2\beta_{5i-2}^e$ $\beta_{5i-4} = 0$ $\beta_{5i-3} = 0$ $\beta_3 = \beta_8 = \dots = \beta_{5k-2}^f$	$5k - 1$
D	$k \sum_{i=1} (X_i - Y_i)^2$	$Z = \beta_0 + \beta_1 \sum_{i=1}^k (X_i - Y_i)^2 + e$	-	-	-
Q^g	$\frac{\sum (X_i - X)(Y_i - \hat{Y})}{\sum (X_i - X)^2 \sum (Y_i - \hat{Y})^2}^{1/2}$	$Z = \beta_0 + \beta_1 \frac{\sum (X_i - X)(Y_i - \hat{Y})}{\sum (X_i - X)^2 \sum (Y_i - \hat{Y})^2} + e$	-	-	-

Note : Pour tous ces indices, X et Y représentent les variables indépendantes et Z , la variable dépendante ; pour l'indice de la différence absolue et $|D|$, $W = 0$ si $X \geq Y$ et $W = 1$ si $X < Y$. Pour $|D|$, D^2 , D et Q , k représente le nombre de dimensions associées à l'indice. Pour D et Q , l'équation sans contrainte ainsi que les contraintes impliquées ne peuvent être exprimées ni dans leur termes originaux ni après transformation. a renvoie aux deux premières contraintes qui sont : $b_5 = -282$, $b_5 = 281$ ou $b_4 = 282$; b renvoie à la première contrainte : $b_4 = -285$; c renvoie à la première contrainte : $b_5i = -285i - 4$ ou $b_5i - 1 = 285i - 3$; d renvoie à la première contrainte : $b_2 = b_7 = \dots = 65k - 3$, $b_4 = b_9 = \dots = 65k - 1$ ou $b_5 = b_{10} = \dots = 65k$; e renvoie à la première contrainte : $b_5i - 1 = -285i$; f renvoie à la première contrainte : $b_4 = b_9 = \dots = 65k - 1$ ou $b_5 = b_{10} = \dots = 65k$. g lorsque X et Y sont des rangs sans liens, Q est simplifié à la simple transformation de D^2 Cohen et Cohen (1983).

2.2 CLIMAT ET CULTURE D'ORGANISATION

2.2.1 LE CLIMAT D'ORGANISATION

Le climat d'organisation renvoie à la perception globale et stable des caractéristiques du système organisationnel. Il est le reflet des interactions entre individus et traduit l'ensemble des éléments essentiels qui permettent aux membres de l'organisation, d'adapter leurs comportements aux exigences de l'organisation et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs communs ([22], p. 23). Pour certains auteurs, le climat d'organisation représente un ensemble d'attributs de l'organisation mesurés par des méthodes objectives. Il désigne également « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés ».

Dans cette perspective, le climat d'organisation, peut être envisagé dans le cadre du modèle des valeurs concurrentes de [23] qui comprend quatre dimensions : le soutien social, le fonctionnement formel, l'orientation vers la réalisation des objectifs fixés et le caractère innovant. Une étude de [24] a révélé que, comparativement aux trois autres profils d'organisation (la gestion par le soutien social, par l'innovation ou par objectif), les cultures d'entreprise centrées sur le respect des règles et la hiérarchie sont associées à des niveaux plus faibles de qualité de vie au travail ($F=2,73$ $P=0,05$ pour le bien-être physique ; $F=3,40$ $p=0,02$ pour la satisfaction à l'égard du travail ; et $F=2,46$ $p=0,06$ pour les possibilités de promotion). Des travaux de [25] ont rapporté un effet principal positif des valeurs de soutien interpersonnel sur la justice procédurale perçue ($\beta = 0,57$, $p < 0,0001$), l'engagement affectif et normatif envers l'organisation (respectivement, ($\beta = 0,44$, $p < 0,0001$ et $\beta = 0,23$, $p < 0,0001$), et le sentiment d'être soutenu par son organisation ($\beta = 0,56$, $p < 0,0001$).

Le climat d'organisation centré sur le soutien peut être perçu comme variable d'échange sociale ([26]). Les acteurs qui perçoivent le climat d'organisation comme centré sur le perfectionnement personnel et le soutien social développent, sur la base de la réciprocité, un engagement affectif à l'organisation ([5]; [6]; [7]). Les résultats obtenus par [27] sur un échantillon de 166 salariés s'inscrivent dans cette perspective. L'auteur observe que la perception des pratiques organisationnelles centrées sur le soutien social favorise le développement de l'engagement affectif envers l'organisation. Au contraire, la perception des pratiques orientées vers les résultats est associée négativement à l'engagement affectif.

2.2.2 LES VALEURS CULTURELLES AU TRAVAIL

Le système de valeurs culturelles individuelles renvoie à l'ensemble des connaissances que les individus utilisent pour traiter l'information et donner une signification aux situations auxquelles ils participent. Ces connaissances, acquises et développées au cours du processus de socialisation, portent, non seulement sur les attributs du travail et de l'organisation, mais aussi et surtout sur la dynamique interrelationnelle qui les caractérise. Elles font partie de la vie psychique et mentale de l'individu et participent à l'élaboration de la représentation que l'individu se fait de la situation dans laquelle il évolue.

La notion de valeur a souvent été utilisée pour définir des valeurs culturelles des individus ([28]) et pour cerner l'impact direct de certaines valeurs culturelles individuelles en matière de culture organisationnelle sur les attitudes et comportements au travail ([20]). Dans cet esprit, [29] ont découvert qu'une préférence personnelle pour les valeurs centrées sur les règles et la hiérarchie est positivement associée à l'engagement affectif, instrumental et normatif ($\beta = 0,08$, $p < 0,01$; $\beta = 0,09$, $p < 0,01$; $\beta = 0,07$, $p < 0,05$; respectivement). Une étude de [28] sur un échantillon de secrétaires a montré qu'une préférence personnelle pour des valeurs de souci pour autrui et d'empathie, était positivement associée à l'émergence des comportements prosociaux dirigés vers des collègues de travail (respectivement, $r = 0,21$ $p < 0,05$; $r = 0,18$ $p < 0,05$). D'autres travaux ont également établi que l'adhésion à des valeurs de collectivisme stimule des attitudes de coopération ([30]).

2.3 LA SATISFACTION

L'idée simple de départ est qu'un homme satisfait au travail produira plus et mieux. Le concept de motivation (intimement lié à celui d'efficacité) a ainsi été associé à celui de satisfaction, en référence à la notion de besoin ([31]). Ainsi, les études sur

la congruence ont souvent envisagé le niveau de satisfaction au travail comme exprimant le résultat de l'interaction entre les valeurs culturelles individuelles et organisationnelles. Dans cette perspective, l'indice de la différence algébrique est notamment utilisé dans les études sur la satisfaction, pour représenter l'écart entre les valeurs culturelles individuelles relatives aux caractéristiques du travail et leur actualisation réelle dans l'organisation (le climat d'organisation) ([18] ; [32] ; [33]). Des études similaires sur la participation à la prise des décisions ont utilisé cette même démarche ([34] ; [35]). Les différences algébriques ont également été utilisées pour montrer la divergence de vues entre supérieurs et subordonnés à l'égard de la notion d'autorité ([36]), et des attentes au travail ([37]).

3 PROBLÉMATIQUE

L'étude conceptuelle que nous venons d'exposer nous a permis d'éclairer les relations entre la culture, les modes d'organisation et les individus. Il apparaît que l'étude du lien entre l'individu et l'organisation peut servir de point de départ pour accéder à la compréhension des processus et mécanismes cognitifs qui sont impliqués lorsque l'individu évalue sa relation à l'organisation. Ce processus d'évaluation, sans lequel nous ne pouvons pas comprendre la dynamique de la relation qui lie l'individu et l'organisation, éclaire l'articulation entre le modèle de la congruence et le courant de l'échange social. Car en effet, les résultats de cette évaluation ont des répercussions sur le plan individuel et organisationnel. L'important pour le chercheur est la compréhension de cette dynamique triangulaire. Cependant, la recherche des effets de la congruence objective entre les valeurs culturelles individuelles et le climat d'organisation a souvent fourni des résultats qui soulignent la prédominance du climat d'organisation dans l'explication des attitudes des salariés.

Soulignons que les concepts de climat et de culture d'organisation ont fait l'objet d'un grand nombre de travaux au cours des deux dernières décennies. Ces travaux ont permis de préciser l'impact direct des valeurs en vigueur dans les organisations sur les attitudes du personnel ([38] ; [39]; [20]). Certains auteurs partent de l'idée selon laquelle, avant d'être membres d'une entreprise, les individus sont membres d'autres groupes sociaux marqués par des valeurs culturelles qui peuvent être différentes de celles en vigueur dans l'organisation ([40] ; [41]). C'est ainsi qu'a été étudié l'effet des valeurs culturelles sur les attitudes au travail. Par ailleurs, on s'est également intéressé à la perspective interactionniste, démontrant que les valeurs culturelles jouent le rôle de modérateur entre le climat d'organisation et les attitudes et comportements des salariés ([27]). Aussi, l'étude des attitudes individuelles telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel est-elle souvent envisagée comme résultante des modalités sur lesquelles se construit la relation à l'organisation et fait référence au partage des valeurs organisationnelles.

Notre démarche s'inscrit dans la perspective interactionniste mais se veut beaucoup plus volontariste. Nous proposons en effet, de donner au système de valeurs culturelles un statut équivalent à celui du climat d'organisation dans l'explication des attitudes des salariés. Cette proposition a le mérite d'éclairer notre démarche et nous permet d'analyser les observations sans a priori.

4 MÉTHODOLOGIE

Cette étude porte les ouvriers et les cadres, salariés des entreprises françaises et camerounaises. Par cette démarche, nous souhaitons, de manière exploratoire, vérifier la validité opératoire du modèle mathématique de la congruence objective, quelle que soit la culture envisagée. La comparaison des résultats obtenus dans différents pays, qui dépasse largement le cadre de cette étude, peut contribuer à justifier la pertinence de notre démarche. Dans cette perspective, nous n'avons fait aucune prédiction par rapport aux effets de la congruence objective sur la satisfaction au travail. Nous évaluons le modèle de la congruence à partir de l'analyse des coefficients de régression qui sont associés aux facteurs dans une équation de modélisation structurale. Si ce modèle est valide, alors, l'augmentation de la variance expliquée en introduisant simultanément les deux facteurs dans l'équation de régression sera significative. Chaque facteur exprimera un effet direct significatif et les contraintes liées à l'utilisation des indices de la congruence seront vérifiées. Les indices du modèle mathématique de la congruence objective ainsi que les contraintes associées à leur utilisation sont développées dans le paragraphe consacré à la congruence.

4.1 ÉCHANTILLONS

L'étude a concerné des salariés des secteurs industriels et commerciaux des entreprises Camerounaises et françaises présentant approximativement les mêmes caractéristiques. Il s'agit, pour le secteur commercial, des employés d'AUCHAN Valenciennes, en France, et ceux de SUPER – U Douala, au Cameroun, et, pour le secteur industriel, les salariés de deux compagnies de raffinerie de pétrole : l'une, la SONARA, implantée au large de Limbé, au Cameroun, et l'autre, TOTAL (Raffinerie des Flandres), située à Marseille, en France.

L'approche générale proposée par [10], [11] a été appliquée aux données réelles recueillies auprès de 110 camerounais et 124 français, salariés des entreprises industrielles et commerciales, implantées en France et au Cameroun. Aucune distinction n'a été faite entre les salariés camerounais et français, car l'objectif de cette analyse n'est pas comparer les résultats des uns et des autres. L'âge moyen des participants est de 39 ans. Les femmes représentent 24,11% de l'ensemble de l'échantillon et les hommes, 75,89%. Les participants remplissent au sein des organisations des fonctions variées relatives, par exemple, à la maintenance, la production, la direction générale l'approvisionnement, la vente et les ressources humaines. Tous les participants ont complété des échelles proportionnelles des valeurs culturelles individuelles relatives aux caractéristiques du travail, du climat d'organisation et une échelle correspondant à chacune de variables dépendantes (la satisfaction au travail, l'engagement normatif et la démobilisation).

4.2 INSTRUMENTS

Dans le cadre de cette étude, nous avons conçu un questionnaire divisé en trois parties, évaluant respectivement le climat d'organisation, les valeurs culturelles individuelles, la satisfaction au travail.

4.2.1 LE CLIMAT D'ORGANISATION

Une version révisée de l'instrument du groupe de recherche FOCUS ([42]) a été utilisée pour mesurer quatre indicateurs de la qualité du climat d'organisation : le soutien social, les règles, les objectifs organisationnels et l'innovation. Les participants étaient invités à donner l'opinion qu'ils ont sur l'organisation qui les emploie sur la base de quarante – et – deux items (dix pour le soutien social, six pour les règles, quatorze pour les objectifs et douze pour l'innovation) en se servant d'une échelle de type likert à six pas de réponses. Les analyses statistiques appliquées aux données ainsi récoltées ont permis de mettre en évidence le climat d'organisation dominant dans chacune des entreprises étudiées, tel qu'il est perçu par les salariés.

4.2.2 LES VALEURS CULTURELLES

Le système des valeurs culturelles a été évalué par la combinaison des items issus de la deuxième partie de l'instrument FOCUS, et du questionnaire à sept dimensions développé par [38]. Une liste de quarante-cinq valeurs culturelles regroupées au sein de quatre dimensions (l'orientation vers les personnes, l'orientation sur les résultats, la stabilité, l'innovation, le respect des règles) a été proposée aux sujets par l'intermédiaire des courts énoncés. Exemple : aide mutuelle dans le travail, harmonie interpersonnelle, esprit pionnier. Ces dimensions ont été choisies pour leur parenté objective avec les dimensions du climat d'organisation. Car le modèle mathématique de la congruence objective exige une correspondance entre les facteurs sous-jacents, dont on postule un effet congruent sur les attitudes et comportements des individus. Les sujets étaient invités à indiquer le degré d'importance accordée aux valeurs de la liste en se servant d'une échelle de type Likert à six pas de réponses. L'importance accordée à une valeur renvoie à la proximité relative entre cette valeur proposée sur la liste et la référence culturelle propre à l'individu. Ce score nous renseigne donc sur la manière dont le sujet s'approprie les valeurs situées sur la liste. Autrement dit, plus le score sur une valeur culturelle située sur la liste est élevée, plus le sujet considère cette valeur comme sienne.

4.2.3 LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Le Questionnaire de satisfaction retenu pour cette étude est celui du Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Il est composé de deux dimensions: la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque porte sur des aspects internes du sujet comme l'utilisation d'habiletés ou l'accomplissement de soi. La satisfaction extrinsèque concerne l'évaluation de résultats considérés comme importants aux yeux des autres. Exemple : le salaire, l'avancement, la supervision ([37] ; [5]). Vingt items sont présentés aux sujets sous la forme d'une échelle de type Likert à cinq points. Tous ces items font appel à un processus de comparaison. Pour ce qui est des items extrinsèques, la comparaison se fait à l'égard de standards externes ; pour les intrinsèques, il s'agit de standards internes ([43]). L'homogénéité interne du questionnaire permet de calculer un score total de satisfaction. Les qualités métriques de ce questionnaire ont été bien établies ([44]).

4.3 PROCÉDURE D'ANALYSES

Trois ensembles d'analyses ont été réalisés. Nous avons réalisé d'abord une analyse en composantes principales avec rotation factorielle varimax normalisée, à partir des données réelles de l'échelle des valeurs culturelles (tableau 2).

Nous avons ensuite procédé systématiquement à une analyse des liaisons binaires, pour bien identifier les couples de facteurs soulignés par des individus. Cette démarche nous a servi pour construire une échelle de base fiable pour comparer les valeurs culturelles individuelles à celle en vigueur dans l'organisation. Les résultats de cette analyse ne seront pas présentés ici.

Enfin, Nous avons calculé les indices bivariés de la congruence (l'indice de la différence algébrique, l'indice de la différence absolue et l'indice du carré de la différence) pour chacun des couples de facteurs retenus à la suite de l'analyse des liaisons binaires.

Le calcul de ces indices de la congruence consiste à faire la différence entre les scores de valeurs culturelles (X) et ceux des éléments correspondant dans le climat d'organisation(Y).

5 RÉSULTATS

Cette étude porte sur l'analyse des effets de la congruence. Seuls les résultats statistiques se rapportant à cet objectif seront présentés ici.

5.1 L'ANALYSE DU CLIMAT D'ORGANISATION PERÇU

Le résultat principal de l'analyse du climat d'organisation est la supériorité des règles dans toutes les entreprises de l'étude. On note une opposition franche entre le support organisationnel et le soutien attendu par les salariés. On est en présence d'organisations fortes et classiques fondées sur les règles (figure 1). Ce résultat, confirme les observations faites sur des organisations françaises par [25].

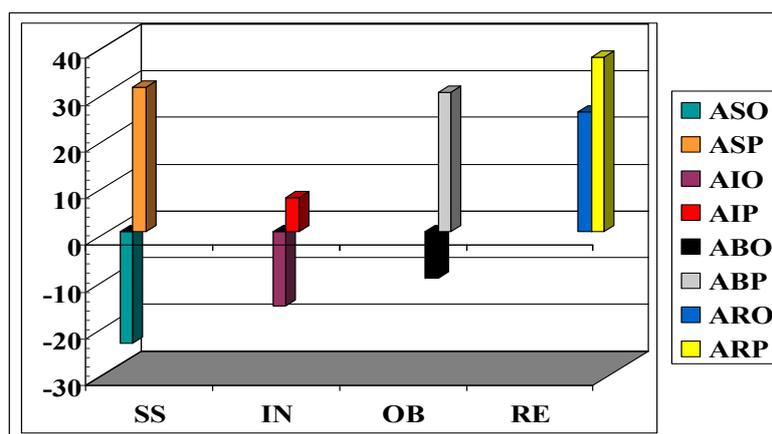


Fig. 1. La distribution de l'indice de tendance générale

Note : SS (ASO) : support organisationnel, IN (AIO) : Innovation, OB (ABO) : l'orientation organisationnelle vers les objectifs, RE (ARO) : règles de fonctionnement formel de l'organisation. ASP : le soutien social attendu par les salariés, AIP : orientation individuelle vers l'innovation, ABP : les attentes par rapport aux objectifs, ARP : la représentation personnelle des règles de fonctionnement formel.

On peut se rendre compte de la prévalence des règles, du soutien social inexistant et d'une flexibilité plutôt faible. La dimension contrôle est première. On obtient l'ordre suivant: R>>B>I>>S. En somme, la dimension règle apparaît plus net et enregistre l'indice de cohérence des réponses la plus élevée. Elle arrive en tête dans le classement des dimensions du questionnaire FOCUS. Ces observations révèlent notamment que les activités des organisations étudiées sont orientées vers l'intérieur et sont surtout strictement contrôlées. Les règles formelles sont écrites et organisent les relations hiérarchiques ainsi que toutes les étapes de la production. Ce sont des organisations de type "réglementaire": en raison de leurs exigences de conformité réglementaire, de leur prévisibilité et de leur précision technique. Dans la suite de cette analyse, nous insisterons particulièrement sur la dimension soutien social, en raison de l'opposition franche constatée plus haut, entre les valeurs culturelles individuelles et le climat d'organisation perçu (figure 1). Pour cette même raison, le soutien social semble pertinent pour l'analyse de la congruence.

5.2 ANALYSE FACTORIELLE DE L'ÉCHELLE DES VALEURS CULTURELLES

Cette deuxième étape a pour objectif de constituer des couples de facteurs (valeurs culturelles individuelles et caractéristiques du climat d'organisation) qui serviront pour le test des indices de la congruence. Le tableau 3 présente les indicateurs du soutien social les plus importants obtenus à la suite de l'analyse en composantes principales. Pour la suite de l'analyse, nous n'avons retenu que les valeurs culturelles dont la saturation est supérieure ou égale à .50 (tableau 2).

Tableau 2. Les valeurs culturelles relatives au soutien social ; R= la saturation et α = alphas de Cronbach.

FACTEURS	R	α
SOUTIEN SOCIAL		
1. La seconde chance	.65	.92
2. L'implication envers les collègues	.68	.92
3. La confiance mutuelle	.76	.92
4. L'aide mutuelle dans le travail	.73	.92
5. L'harmonie interpersonnelle	.67	.92
6. Le climat agréable	.75	.92
7. Se sentir à l'aise	.66	.92
La valeur propre	9,95	

On peut se rendre compte que les valeurs culturelles individuelles, soulignées par les salariés, portent notamment sur la confiance mutuelle, l'aide mutuelle dans le travail, le caractère agréable de leur ambiance de travail. Ces valeurs culturelles ont été mises en évidence pour nous permettre, grâce à l'analyse des liaisons binaires, d'identifier leurs correspondants dans le climat de travail des entreprises de l'étude, afin de former des couples de variables à partir desquels, nous avons calculé les indices de la congruence dont nous allons vérifier l'effet sur la satisfaction au travail. Le tableau 3 résume les résultats de cette opération.

Chaque fois que plusieurs indicateurs du climat d'organisation correspondaient à la même valeur culturelle, le score du climat d'organisation perçu était ramené à la moyenne des scores de ces éléments constitutifs. Ces couples de variables identifiées, la prochaine étape consiste donc à étudier les corrélations entre les indices de la congruence ainsi calculés et les scores de la satisfaction au travail. Les corrélations entre le niveau de satisfaction au travail et les indices traditionnels de congruence (la différence algébrique, la différence absolue et le carré de la différence) sont indiquées dans le tableau 4. Toutes les corrélations significatives, ou presque, sont négatives.

Tableau 3. Les couples de facteurs de la dimension soutien social

LES RÉFÉRENCES CULTURELLES INDIVIDUELLES	LES INDICATEUR DU PROFIL STRUCTUREL
Avoir une seconde chance	Les salariés reçoivent une nouvelle chance après un échec
L'implication envers les collègues	Les salariés reçoivent de l'aide des collègues ou des supérieurs Les directeurs accordent de l'intérêt pour les problèmes personnels des salariés
La confiance mutuelle	Les pratiques de la direction favorisent la liberté dans le travail
L'aide mutuelle dans le travail	Les salariés reçoivent l'aide des collègues ou des supérieurs Les salariés reçoivent l'aide de la direction pour avancer
L'harmonie interpersonnelle	Les conflits interpersonnels sont traités Les travaux ne sont pas perturbés pour cause de conflits interpersonnels Le personnel craint d'exprimer son désaccord avec les chefs Les nouvelles idées sur l'organisation du travail sont encouragées
Le climat agréable	Les salariés reçoivent de l'aide des collègues ou des supérieurs Les nouvelles idées sur l'organisation du travail sont encouragées Recevoir une nouvelle chance après un échec Les pratiques de la direction favorisent la liberté dans le travail La critique constructive est récompensée Les salariés reçoivent l'aide de la direction pour avancer Les directeurs accordent de l'intérêt pour les problèmes personnels des salariés
Se sentir à l'aise	Les pratiques de la direction favorise la liberté dans le travail La critique constructive est récompensée Les salariés reçoivent l'aide de la direction pour avancer Les salariés reçoivent une nouvelle chance après un échec Les nouvelles idées sur l'organisation du travail sont encouragées Les directeurs accordent de l'intérêt pour les problèmes personnels des salariés

5.3 LES INDICES BIVARIÉS DE LA COHÉRENCE

Dans cette étude, la valeur de la différence algébrique est forte lorsque le score des valeurs culturelles individuelles est supérieur à celui correspondant à la perception des attributs du climat d'organisation et inversement. En conséquence, les corrélations négatives entre les indices de la congruence et la variable dépendante, impliquent une évolution opposée entre la valeur de la différence algébrique et le score de la satisfaction au travail. Autrement dit, dans les cas précis où la corrélation entre la valeur des indices de la congruence et le score de la satisfaction est négative, cela signifie que plus la valeur de la différence est grande (le score des valeurs culturelles individuelles supérieur au score des caractéristiques réelles du travail), plus le niveau de satisfaction au travail est faible, et inversement. Si par contre cette corrélation est positive, cela signifie que le niveau de satisfaction augmente avec l'importance de l'écart entre les valeurs culturelles individuelles et les caractéristiques du travail.

L'indice de la différence algébrique ($X - Y$) restitue une seule corrélation significative avec le niveau de satisfaction au travail. Cette corrélation porte sur la confiance mutuelle ($r = -0,15$; $p < 0,05$). Quatre corrélations sont significatives avec l'indice de la différence absolue. Elles portent sur la possibilité d'avoir une seconde chance ($r = -0,14$ $p < 0,05$) ; l'implication envers les collègues ($r = -0,19$ $p < 0,01$) ; la confiance mutuelle ($r = -0,28$ $p < 0,001$) et l'aide mutuelle dans le travail ($r = -0,16$ $p < 0,05$). Le carré de la différence algébrique présente approximativement les corrélations dans les mêmes niveaux de significativité avec les éléments retenus pour l'indice de la différence absolue, à l'exception de l'indicateur qui porte sur la possibilité d'avoir une seconde chance. Toutes ces corrélations sont négatives. Ce qui signifie que plus la valeur absolue de la différence entre les valeurs culturelles et les caractéristiques du climat d'organisation est importante, plus le niveau de satisfaction au travail correspondant à cette dimension est faible. A quelques exceptions près, ces résultats corroborent ceux obtenus par [45] et [18].

Tableau 4. Le test des indices de congruence bivariés (Dimension soutien social * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,001$ NS (non significatif)).**

LES INDICES	LA SATISFACTION						
	Avoir une seconde chance	L'implication / collègues	La confiance mutuelle	L'aide mutuelle dans le travail	L'harmonie interpersonnelle	Le climat agréable	Se sentir à l'aise
La Différence algébrique	0,008 (NS)	-0,45*** R ² = .20*	-0,15* R ² = .02*	-0,05 (NS)	-0,11(NS) R ² = . 009	0,04 (NS) R ² = . 0001	0,05 (NS) . 003
La différence absolue	-0,14* R ² = .02*	-0,19** R ² = . 03*	-0,28*** R ² = . 02*	- 0,16* R ² = . 02*	0,05 (NS) . 02*	-0,04 (NS) R ² = . 02*	-0,03 (NS) R ² = . 02*
Le carré de la différence	-0,09 (NS) R ² = .009	-0,19** R ² = .04***	-0,23*** R ² = .06***	-0,15* R ² = . 02*	0,015 (NS) R ² = .0003	-0,07 (NS) R ² = -.004	-0,06 (NS) R ² = . 004

5.4 CONCLUSION PARTIELLE

L'analyse en composantes principales a donc permis de retenir des éléments dont les indices bivariés de la congruence ont donné des corrélations significatives avec la satisfaction au travail. Ces corrélations sont similaires à celles obtenues par [10] et [21]. Ils soutiennent ainsi les modèles sous-jacents qui sont à la base de ces indices de congruence. Le soutien social totalise le plus grand nombre de résultats significatifs entre les indices de la congruence et les attitudes au travail. Ces résultats confirment ainsi l'observation, issue de la théorie de l'échange social et des travaux sur les modèles expectation-valence de [46], selon laquelle la satisfaction professionnelle est une conséquence immédiate de la confrontation entre les attentes de l'acteur et la réalité organisationnelle ([47] ; [48] ; [27]).

Quelques corrélations perdent leur significativité à la suite du contrôle de l'un des facteurs. La corrélation entre le niveau de satisfaction et les indices de congruence obtenus à partir de la soumission aux règles de fonctionnement, perd sa significativité si on contrôle l'effet des valeurs culturelles individuelles. La corrélation entre le niveau de satisfaction et les indices de la congruence obtenus avec la dynamique novatrice de l'organisation perd sa significativité, si on contrôle l'effet des valeurs organisationnelles. Ces résultats montrent que la différence des scores apporte des informations complémentaires au-delà de celles fournies par les facteurs pris séparément. Toutefois, ces conclusions supposent que les contraintes imposées par ces différents modèles ($X-Y$; $|X-Y|$, $(X-Y)^2$, D , $|D|$ et D^2) sont vérifiées, affirmant que les coefficients de régressions de ces différents indices de la congruence entre valeurs culturelles et le climat d'organisation suivent les règles énoncées dans le tableau 1, et que D , $|D|$, et D^2 ne dissimulent pas des relations qui pourraient être significatives entre leurs dimensions sous-jacentes et les attitudes au travail considérées ici. L'étape suivante tentera d'apporter un éclairage supplémentaire à ces observations.

5.5 L'APPROCHE CONFIRMATOIRE

Les résultats de l'approche confirmatoire des modèles de la différence algébrique, de la différence absolue et du carré de la différence sont présentés dans le tableau 6. Pour chaque couple d'indicateurs, X représente les valeurs culturelles individuelles au travail et Y renvoie aux caractéristiques du climat d'organisation. Pour faciliter les comparaisons avec les résultats précédents, la corrélation multiple (R^2) a été utilisée pour rendre compte de la puissance explicative du modèle. Nous avons testé les contraintes imposées par chaque modèle (Tableau 1) en examinant les variations de la puissance explicative du modèle, lorsqu'on impose les contraintes à l'équation [49].

Pour tester les modèles de degré supérieur, nous avons utilisé les termes d'un degré supérieur à ceux du modèle examiné. Pour le modèle de la différence algébrique, ces termes renvoient à une équation quadratique, avec les carrés des scores et leur interaction. Pour la différence absolue, six termes de degré supérieurs ont été utilisés, correspondant aux carrés des scores des deux facteurs de chaque couple, leurs interactions et les produits entre ces trois termes avec W (constante dans l'équation de régression dont la valeur dépend du couple de facteur, cf. tableau 1). Pour le modèle du carré de la différence, le polynôme de degré trois a été sollicité. Ces termes ont permis d'identifier une deuxième inflexion dans la surface rapprochant les mesures des facteurs aux variables dépendantes et pour la variation dans la courbure de la surface, selon le niveau de l'une ou l'autre mesure.

Tableau 5. Le profil des indices de congruence, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ NS (non significatif)

LES INDICES	LA SATISFACTION			
	LE SOUTIEN SOCIAL	LE FONCTIONNEMENT FORMEL	LES OBJECTIFS	L'INNOVATION
La somme de la différence absolue (IDI)	-0,20**	0,03(NS)	-0,16*	-0,04(NS)
La somme des carrés des différences (D ²)	-0,20**	-0,04(NS)	-0,18**	-0,04(NS)
La racine carré de la somme des différences absolue (D)	-0,21**	-0,02(NS)	-0,21**	-0,04(NS)

Comme le montre les résultats du tableau 5, à quelques exceptions près, les coefficients de régression rendus par les équations des modèles sans contraintes ne répondent pas aux contraintes imposées par les indices bivariés de la congruence correspondants (cf. tableau 1). Par exemple, le modèle de la différence algébrique exige que les coefficients de X et Y soient d'ampleur égale et de signe opposé. Cependant, les coefficients rendus dans le tableau 5, ne sont pas de même amplitude et sont souvent de même signe. Cette observation est tout aussi valable pour l'indice de la différence absolue et l'indice du carré de la différence, dont la déviation des résultats par rapport aux contraintes imposées par les modèles correspondants, peut être révélée en comparant les coefficients de régression du tableau 5 avec les contraintes consignées dans le tableau 1.

Les résultats du modèle de l'indice de la différence algébrique indiquent des coefficients de corrélation multiple (R^2) significatifs pour l'ensemble des sept indicateurs retenus dans la dimension soutien social (Tableau 5). Toutefois, seuls deux des sept items ont permis d'obtenir des coefficients de régression significatifs, d'amplitudes approximativement égales et de signes opposés (l'implication envers les collègues et l'harmonie interpersonnelle). Les coefficients de corrélations multiples (R^2), obtenus dans chacune des équations des modèles sans contraintes, sont significativement supérieurs à ceux des équations contraintes, indiquant que les contraintes imposées par les indices bivariés de la congruence sont rejetées. En moyenne, la valeur ajustée du R^2 de l'équation sans contrainte dépasse de .24 la valeur correspondante de l'équation contrainte. Les coefficients de corrélation multiples, associés aux équations impliquant des termes d'ordres supérieurs, sont significatifs pour l'ensemble des indicateurs. Ce résultat montre que la surface qui relie les facteurs à la variable dépendante est plus complexe qu'un simple plan sous-jacent à l'indice de la différence algébrique.

Les résultats de l'indice de la différence absolue indiquent des coefficients de corrélation multiple (R^2) significatives pour l'ensemble des sept items retenus dans la dimension soutien social (tableau 5). Toutefois, aucun de ces couples d'items n'a permis d'obtenir simultanément des coefficients de régression significatifs pour X, Y, WX, et WY (tableau 1). Les résultats ne valident pas les contraintes imposées par le modèle de la différence absolue. Les coefficients de corrélation associés aux équations impliquant des termes de degrés supérieurs sont significatifs pour l'ensemble des couples d'items de cette dimension.

Les résultats du modèle de l'indice du carré de la différence révèlent également des corrélations multiples significatives pour l'ensemble des items de la dimension. Cependant, les contraintes imposées par ce modèle sont rejetées et les coefficients de corrélation associés aux équations impliquant des termes de degrés supérieurs sont également significatifs pour l'ensemble des items de cette dimension.

Ainsi, seules deux couples d'indicateurs confirment le modèle de la différence algébrique, indiquant que le niveau de satisfaction au travail est bien meilleur lorsque les caractéristiques du climat d'organisation correspondent aux valeurs culturelles individuelles, notamment en ce qui concerne l'implication envers les collègues et l'harmonie interpersonnelle. Pour ces deux facteurs, les corrélations entre les valeurs culturelles individuelles au travail et le niveau de satisfaction au travail sont négatives, tandis que les corrélations entre les caractéristiques du travail et le niveau de satisfaction sont positives. Ce résultat indique que les besoins personnels de solidarité interindividuelle et d'harmonie interpersonnelle des personnes interrogées, ne sont pas valorisés dans les organisations dans lesquelles ils travaillent. C'est sans doute ce qui explique que toute amélioration organisationnelle sur ces deux facteurs contribue à améliorer le niveau de satisfaction au travail. Il apparaît que nous sommes en présence des organisations qui valorisent les performances individuelles.

5.6 L'APPROCHE EXPLORATOIRE GÉNÉRALE

L'approche confirmatoire de l'ensemble des couples d'indicateurs retenus à la suite de l'analyse en composantes principales a été conduite par une analyse hiérarchique de régression polynomiale. Cette analyse intègre des termes de degré supérieur jusqu'à ce que le pourcentage de la variance expliquée soit nul. L'essentiel des informations utilisées pour cette analyse provient du tableau 5 qui rapportent des résultats correspondant aux analyses des indices bivariés de la congruence (linéaires, quadratiques et cubiques) pour chaque couple d'indicateurs.

Tableau 6. Résultats de l'analyse exploratoire.

LES INDICES	LA SATISFACTION						
	Avoir une seconde chance	L'implication / collègues	La confiance mutuelle	L'aide mutuelle dans le travail	L'harmonie interpersonnelle	efficacité	Défier les vieilles idées
X	2.74**	-.17**		1.11*	-.27*	-.25	-.43*
Y	-4.07**	.16***	.75**		.25*	-.56	
X ²	-1.64**				.07***		
XY	-.94*					.16*	
Y ²	-1.03				.09***		
X ³	.37**						
X ² Y	.09						
XY ²	.24						
Y ³	-.77**						
X ⁴	-.02**				-.001***		
X ³ Y	-.01						
X ² Y ²	.03						
XY ³	-.02						
Y ⁴	.04**				.09***		
R	.56***	.45***	.50***	.34***	.58***	.47***	.35***

Note : N = 234, Les valeurs correspondant à chacune des variables indépendantes (Xi, Yi etc.) sont des coefficients de régression non standardisés. R représente la corrélation multiple. Les valeurs correspondant à 'C' (l'équation contrainte) et TS (l'équation contenant des termes d'ordre supérieur) sont F ratio. * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Les résultats de l'analyse exploratoire des couples d'items dont les indices bivariés de la congruence ont fourni des corrélations significatives avec le niveau de satisfaction au travail sont disponibles dans le tableau 6. Pour six couples d'indicateurs, le modèle contient un seul prédicteur. Deux de ces éléments (la confiance mutuelle et la responsabilité des résultats) indiquent un niveau important de satisfaction au travail avec l'importance des caractéristiques du climat d'organisation perçu dans ces domaines ($\beta = .75$, $P < .01$; $\beta = .93$, $P < .001$, respectivement). Un de ces éléments (l'aide mutuelle dans le travail) indique un niveau important de satisfaction avec une grande préférence individuelle dans ce domaine ($\beta = 1.11$, $P < .001$). Trois de ces éléments (soumission aux règles, défier les vieilles idées et la clarté des résultats) donnent un coefficient de régression négatif entre les scores des valeurs culturelles individuelles et le niveau de satisfaction au travail y afférant. Ce résultat indique un faible niveau de satisfaction, lorsqu'il y a une grande préférence individuelle pour ces éléments ($\beta = -.16$, $p < 0,05$; $\beta = -.43$ et $\beta = -.50$, $p < .05$ respectivement).

Les résultats correspondant au modèle de la différence algébrique se trouvent confirmés dans cette analyse. Ces résultats montrent que le niveau de satisfaction au travail diminue considérablement lorsque l'importance accordée par les salariés à la solidarité envers les collègues et à une harmonie interpersonnelle, saillit la valorisation organisationnelle de ces éléments. Ce résultat confirme ceux déjà observés par [50] ; [10] et [21].

Les résultats confirment partiellement le modèle du carré de la différence sur l'item " avoir une seconde chance ". Cette observation montre que le niveau de satisfaction au travail est non seulement très important lorsque les valeurs culturelles individuelles et les caractéristiques réelles de l'organisation sont approximativement d'ampleur égale, mais aussi que le niveau de satisfaction au travail se développe avec l'importance des deux facteurs. Les résultats des attributs du travail portant sur la possibilité d'avoir une seconde chance, la soumission aux normes, le degré de formalisation et le respect des procédures de travail, confirment le modèle de la médiation négative. Ceci indique que le niveau de satisfaction au travail pourrait être amélioré si les organisations répondent aux attentes des individus relatives à ces composantes du climat d'organisation ($\beta = -.94, P < .05$; $\beta = -.16, P < .05$; $\beta = -.17, P < .01$; $\beta = -.15, P < .05$ respectivement). Ce résultat corrobore les observations de [51] ainsi que celles de [21].

Deux attributs du travail confirment partiellement le modèle quartique : la possibilité d'avoir une seconde chance et l'adhésion aux normes de fonctionnement de l'organisation (tableau 6). Ce résultat confirme l'observation selon laquelle, le niveau de satisfaction au travail est bien médiocre lorsque les attentes des individus sont supérieures à la valorisation organisationnelle de la soumission aux règles de travail. Les salariés semblent apprécier les efforts consentis par l'organisation pour faire appliquer les règles de fonctionnement formel, qui doivent s'imposer à tous. L'interprétation de certains termes d'ordre supérieur utilisés dans ces analyses peut créer une certaine confusion dans l'esprit du lecteur. Comme de simples termes multiplicatifs, ces termes indiquent des relations conditionnelles. Par exemple, XY^2 représente une modification d'amplitude de l'interaction entre X et Y à travers le degré de Y, ou, autrement dit, une modification dans l'amplitude de la composante non linéaire Y^2 à travers le degré de X.

6 DISCUSSION

L'objectif de cette approche confirmatoire était de vérifier la validité des résultats obtenus à l'aide des indices bivariés de la congruence objective. Finalement, plusieurs couples d'items n'ont pas produit des résultats satisfaisants (la confiance mutuelle, la soumission aux règles, la clarté des tâches, le respect des procédures, le caractère agréable du climat d'organisation, la flexibilité etc.). Ceci montre que les résultats significatifs que nous avons enregistrés sur les indices bivariés de la congruence calculés à partir de ces éléments (tableau 5), ont été obtenus grâce au nombre de degré de liberté gagné suite à l'utilisation des équations de régression auxquelles nous avons imposées des contraintes pour calculer ces indices. Les résultats de cette analyse confirment la nette prédominance des caractéristiques du climat d'organisation dans l'explication de la satisfaction au travail. Toutefois, l'hypothèse de l'effet de la congruence objective entre les valeurs culturelles individuelles et les caractéristiques du climat d'organisation se trouve confirmée par les résultats relatifs à la solidarité interpersonnelle et la valorisation organisationnelle de l'implication envers les collègues, lorsqu'on considère la satisfaction au travail. La relation observée entre l'indice de la différence absolue relative à la soumission aux règles de fonctionnement formel et le niveau de satisfaction au travail est en réalité due au score du climat d'organisation perçu.

L'approche générale de l'étude de la congruence utilisée, ici, offre plusieurs avantages par rapport aux indices de la congruence couramment utilisés. D'abord cette approche conserve l'interprétabilité des facteurs pris individuellement. Cette (Alder, 1951) est perdue lorsqu'on utilise les indices qui synthétisent les mesures des facteurs. Ensuite, elle permet d'obtenir une estimation séparée des relations entre les facteurs et la variable dépendante. Ces relations sont confondues, lorsqu'on utilise les indices de la congruence. Enfin, elle permet un test complet des modèles sous-jacents des indices de la congruence, basée non seulement sur l'importance générale des relations, mais aussi sur la signification des effets particuliers des facteurs, la validité des contraintes impliquées et la signification des termes d'ordre supérieur.

7 CONCLUSION

La recherche de la cohérence entre les travailleurs et leur environnement de travail garde toute sa pertinence dans les études comparatives entre les travailleurs évoluant dans des contextes différents. Contrairement aux apparences, les personnels sont en quête de cohérence pour construire un climat psychologique favorable au développement des attitudes positives au travail. Leur niveau de satisfaction augmente avec la cohérence entre les valeurs culturelles et le climat d'organisation. Dans un environnement où les travailleurs sont sommés de penser leur travail et où la nature conserve la responsabilité d'organiser la coopération entre les hommes, les travailleurs sont en quête de compréhension et de clarification des rôles et des responsabilités. Ainsi, avec le nouveau cadre multiculturel de la mondialisation économique, une sensibilité aux différences culturelles peut s'avérer primordiale pour la réussite d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation de l'entreprise et de son management. Toutefois, l'hétérogénéité de notre échantillon constitue un handicap pour la stabilité de la structure révélée.

RÉFÉRENCES

- [1] P. Dupriez and S. Simons, *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel* (2ème ed.), Bruxelles: De Boeck, 2002.
- [2] P. D'Iribarne, "Vers une gestion culturelle des entreprises", *Annales des Mines*, vol. 4, pp. 80-81, 1986.
- [3] H. Eisenberger, P. Fasolo and V. Davis La-Mastro, "Perceived Organizational support and employee diligence, commitment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp 51-59, 1990.
- [4] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa, "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, pp. 500-507, 1986.
- [5] J.E. Finegan, "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, pp 149-169, 2000.
- [6] M. O'Driscoll and D. Randall, "Perceive organizational support satisfaction with rewards and employee job involvement and organizational commitment", *Applied Psychology: an international review*, vol. 48, n°2, pp. 197-209, 1999.
- [7] L.M. Shore and S. Wayne, "Commitment and employee behavior: comparaison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 5, pp. 774-780, 1993.
- [8] S. Nyock Ilouga, "Impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation", *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 12, n° 4, pp. 307-325, 2006.
- [9] B. Schneider, "The people make the place", *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 441-451, 1987.
- [10] J.R. Edwards "Problem with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research", *Personnel Psychology*, 46, pp. 641-665, 1993.
- [11] J. R. Edwards, "The study of congruence in organizational behavior research: critique and a proposed alternative", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, pp 51-100, 1994.
- [12] T.A. Judge and D.M. Cable, "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 359-394, 1997.
- [13] J.R.P. French, R.D. Caplan and R.V. Harrison, *The mechanism of job stress and strain*, London: Wiley, 1982.
- [14] B.M. Meglino, E.C. Ravlin and C.L. Adkins, "Value congruence and satisfaction of a leader: An examination of the role of interaction", *Human Relations*, vol. 44, pp. 481-495, 1991.
- [15] G. R. Oldham, C. T. Kulik, M.L. Ambrose, L.P. Stepina and J. F. Brand, "Relations between job facet comparisons and employee reactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.38, pp. 27-47, 1986.
- [16] J.R. Edwards and L.C. Cooper, "The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 293-307, 1990.
- [17] Cronbach, L.J., "Proposal leading to analytic treatment of social perception scores", In: Tagiuri R. and Petrullo L. (Eds), *Person perception and interpersonal behaviour*, Standford, CA: Standford University press, pp. 353-379, 1958.
- [18] J.R. Edwards, "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique", In: Cooper C.L. et Robertson I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.6, pp. 283-357, 1991.
- [19] G.E.P. Box and N.R. Draper, *Empirical model-building and response surface*, New York: Wiley, 1987.
- [20] F. Stinglhamber, K. Bentein and C. Vandenberghe, "Congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail", *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, pp. 105-228, 2004.
- [21] P.G. Irving and J.P. Meyer, "Reexamination of the met-expectations hypothesis: a longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, n° 6, pp. 937-949, 1994
- [22] L. Brunet and A. Savoie, *Le climat de travail*, Les éditions logiques, Outremont, 1999.
- [23] R.H. Quinn and A. Rorhbaugh, "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing value approach to organizational analyses", *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377, 1983.
- [24] R.E. Quinn and G.M. Spreitzer, *The psychometrics of competing values culture instrument and an analysis of the impact of organization culture on quality of life*, In: R. Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organization change and developpement*, vol. 5, pp. 115-142, Grenwich, CT: JAI Press, 1991.
- [25] C. Lemoine "Analyse d'une organisation de culture mixte: questions théoriques et méthodologiques", *Risorsa Uomo : Rivista di psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, vol. 2, pp. 1-21, 1994.
- [26] S. Masterson, K. Lewis, M. Goldman and S. Taylor, "Grating justice and social exchange: the differing effects of procedures and treatment on work relationships", *Academic of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp.738-755, 2000.
- [27] S. Pohl, "Analyse des relations entre climat d'organisation et engagement organisationnel: le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle", *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 8, n° 3, pp.97-13, 2002.
- [28] B.L. McNeely and B.M. Meglino, "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organization behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, vol.79, pp. 836-844, 1994.

- [29] C. Vandenberghe and J.M. Piero, "Organizational and individual values: their main and combined effect on work attitudes and perceptions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 32, pp. 569-581, 1999.
- [30] K. Wagner and T. Magistrale, *Writing across culture: an introduction to study abroad the writing process*, Paris, Peter Lang, 1995.
- [31] R. Francès, *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, Paris: PUF, 1981.
- [32] Locke, *Motivation through conscious goal setting*, *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, PP. 117-124, 1996
- [33] L.W. Porter, *Organizational patterns of managerial job attitudes*, New York: American Foundation of Management Research, 1964.
- [34] J.A. Alutto and F. Acito, "Decisional participation and sources of job satisfaction: A study of manufacturing personnel", *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 160-167, 1974.
- [35] J.M. Ivancevich, "An analysis of participation in decision making among project engineers", *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 253-269, 1979.
- [36] B. B. Boyd and J.M. Jensen, "Perception on the first-line supervisor authority: a study in supervisor-subordinate communication", *Academy of Management Journal*, vol. 15, pp. 331-342, 1972.
- [37] J. W. Lawrie, "Convergent job expectations and ratings for industrial foremen", *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, pp. 97-101, 1966.
- [38] C.A. O'Reilly, J.A. Chatman and D.F. Caldwell, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 487-516, 1991.
- [39] S. Pohl, "Analyse des relations entre le style professionnel et représentations de la culture organisationnelle", *Bulletin de Psychologie*, Tome L (428), pp. 197-206, 1996.
- [40] P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris: Le Seuil, 1989.
- [41] G. Masclat, "Contexte pouvoir et Management", In : Brangier E., Lancry A. et Louche, C. (Eds.), *Les dimensions humaines du travail*, Nancy: PUN, 2005.
- [42] J. Van Muijen, P. Koopman, K. De Witte, G. De Cock, Z. Susanj and C. Lemoine, "Organizational culture: the FOCUS Questionnaire", *European Journal of work and organizational psychology*, vol. 8, pp. 551-568, 1999.
- [43] R. H. Moorman, "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measure of the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour", *Human Relations*, vol. 46, pp. 19-47, 1993.
- [44] A. Furnham, *The role of individual differences in the workplace*, London: Routledge, 1992.
- [45] A.C. Michalos, an application of multiple discrepancies theory (MDT) to seniors, *Social Indicators Research*, vol. 18, pp. 349-373, 1986.
- [46] L. W. Porter and E. E. Lawler, "What job attitudes tell about motivation", *Harvard Business Review*, vol. 46, n° 1, pp. 118-126, 1968.
- [47] L.J. Williams and J.T. Hazer, "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turn-over model: reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of applied psychology*, vol. 2, pp. 219-231, 1986.
- [48] T. A. DeCotiis and T. Summers, A path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, vol. 40, n° 7, pp. 445-470, 1987
- [49] L. Wilkinson, *SYSTAT: The system for statistics*, Evanston IL: SYSTAT, Inc, 1988.
- [50] P.D. Sweeney, D. B. McFarlin and E. J. Inderrieden, Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: a multistudy examination, *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°2, pp. 423-436, 1990.
- [51] J.P. Wanous and E.E. Lawler, Measurement and meaning of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, PP. 95-105, 1972.