

2m11.3572.4

**HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Influence de la congruence des valeurs individuelles et de la culture  
organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif**

**Par  
Fatna Tabech**

**Sciences de la gestion**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)*

Décembre 2007

©Fatna Tabech, 2007



No: 198  
2007

**DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANTE  
ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS  
TEST FINAL – QUESTIONNAIRES**

Comité d'éthique  
de la recherche

**HEC MONTRÉAL**

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE  
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

- En ce qui a trait au test final - questionnaires

***Titre du projet de recherche :***

L'influence de la congruence des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif

***Chercheur principal :***

Fatna Tabech, étudiante, M.Sc., option gestion des ressources humaines, dirigée par Thierry Wils, professeur titulaire au service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines

***Date de la déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche :***

Le 2 décembre 2004

***Date d'approbation du projet :***

Le 2 décembre 2004

***Date de l'émission de l'avis :***

Le 2 décembre 2004

*Christiane Demers*

Christiane Demers, présidente,

## SOMMAIRE

Même s'il existe beaucoup de recherches portant sur l'engagement organisationnel, bien peu ont étudié la problématique de l'engagement sous l'angle des valeurs. Pour pallier cette lacune, notre étude propose un modèle liant les valeurs individuelles et la culture organisationnelle à l'engagement organisationnel affectif, tel que le définissent Meyer et Allen (1990).

Ce mémoire comprend six chapitres. Le premier chapitre expose la recension des écrits sur le phénomène à l'étude, soit l'engagement organisationnel. Après en avoir présenté les différentes conceptualisations et documentations, nous présentons la variable dépendante de l'étude : l'engagement organisationnel affectif.

Suite à la recension des écrits au chapitre deux, nous élaborons un cadre d'analyse. Le chapitre comprend les principales conceptualisations des valeurs individuelles, de la culture organisationnelle et de leurs effets respectifs. Afin d'introduire la notion de congruence individu-organisation, nous présentons la théorie des interactionnistes. Par la suite, la congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle ainsi que leurs effets sont abordés. Finalement, nous proposons quatre hypothèses permettant de vérifier si certains groupes de valeurs ont une influence plus importante sur l'engagement organisationnel affectif et du même coup, de répondre à un grand objectif qui consiste à relier le degré de congruence entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle au concept d'engagement organisationnel affectif.

Nous décrivons notre méthode au chapitre trois. Afin de tester ces hypothèses, cent vingt-cinq (125) questionnaires ont été remplis par des cadres francophones provenant de six institutions bancaires canadiennes, soit la Banque Royale, la Banque Nationale, la Banque Laurentienne, la Banque de Montréal, la Banque Scotia et le Mouvement des caisses Desjardins, furent utilisés pour recueillir les données. Les données ont d'abord fait l'objet d'une analyse structurale, puis d'une analyse en composantes principales et enfin de plusieurs analyses de régression hiérarchique.

Les résultats présentés au chapitre quatre montrent que nos hypothèses sont partiellement confirmées. En effet, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles reliées aux pôles « *Social* » et celui dit de « *Bienveillance organisationnelle* » est positivement associée à un engagement organisationnel affectif plus élevé. Toutefois les résultats portant sur la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle *Individuel* et la congruence reliée à l'*Affirmation de soi* ne se sont pas avérés significatifs. Le chapitre suivant se consacre à la discussion et l'interprétation des résultats qui émergent de ces analyses.

Finalement, le dernier chapitre s'intéresse aux apports théorique et pratique de cette recherche. Il présente aussi les limites de l'étude et de nouvelles avenues de recherche.

**Mots clés :** Valeurs individuelles, Culture organisationnelle, Valeurs organisationnelles, Congruence, Engagement organisationnel

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Le contexte de la recherche .....	2
La question de recherche .....	3
<b>CHAPITRE 1 – ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : CONCEPTS ET DÉFINITIONS</b> .....	<b>5</b>
1.1. Les conceptualisations de l’engagement organisationnel.....	5
1.1.1. Le concept bidimensionnel de l’engagement organisationnel.....	6
1.1.2. Les trois formes d’engagement organisationnel .....	8
1.2. La justification du choix de l’engagement affectif.....	10
<b>CHAPITRE 2 – CADRE D’ANALYSE</b> .....	<b>11</b>
2.1. Les conceptualisations des valeurs individuelles.....	11
2.1.1. Les travaux de Rokeach.....	12
2.1.2. Les travaux de Kahle .....	14
2.1.3. Les travaux de Schwartz.....	15
2.1.4. Les effets directs des valeurs individuelles.....	21
2.2. Les conceptualisations de la culture organisationnelle.....	23
2.2.1. Les effets directs de la culture organisationnelle.....	25
2.3. L’approche des interactionnistes .....	27
2.3.1. La théorie interactionniste .....	28
2.4. La congruence individu–organisation.....	29
2.4.1. Le modèle de French.....	30
2.4.2. Le modèle de O’Reilly, Chatman et Caldwell.....	31
2.5. La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles .....	33
2.5.1. Les effets de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles .....	34
2.5.2. Les dangers d’une congruence individu–organisation trop élevée.....	36
2.6. Les hypothèses de recherche.....	36

<b>CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>39</b>
3.1. Le devis de recherche .....	39
3.2. La construction du questionnaire .....	42
3.2.1. La présentation du questionnaire .....	42
3.2.2. La formulation des items .....	43
3.2.3. L'ordre des items .....	43
3.3. La mesure.....	44
3.3.1. Le choix des items pour les valeurs individuelles au travail .....	44
3.3.2. Le choix des items pour les valeurs organisationnelles.....	51
3.3.3. Le choix des items pour l'engagement organisationnel.....	57
3.3.4. L'échelle de mesure .....	59
3.4. Le pré-test .....	60
3.5. La procédure d'échantillonnage.....	63
3.6. La collecte de données .....	64
3.7. La description de l'échantillon .....	65
3.8. Les techniques d'analyse de données .....	67
<b>CHAPITRE 4 – RÉSULTATS.....</b>	<b>68</b>
4.1. La purification des données .....	68
4.2. Les analyses structurales.....	69
4.2.1. Résultats des analyses structurales .....	71
4.3. L'analyse en composantes principales.....	75
4.3.1. Résultats de l'analyse en composantes principales.....	76
4.4. Les analyses de régression hiérarchique .....	82
4.4.1. Le test de Kolmogorov-Smirnov .....	83
4.4.2. Les analyses corrélationnelles .....	84
4.4.3. Résultats des analyses de régression hiérarchique.....	88
<b>CHAPITRE 5 – DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>94</b>
5.1. Le rappel du modèle de recherche et des résultats.....	94
5.2. L'interprétation des résultats .....	96
5.2.1. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « social » et l'engagement organisationnel affectif .....	98
5.2.2. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « Individuel » et l'engagement organisationnel affectif .....	99

5.2.3. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « Affirmation de soi » et l'engagement organisationnel affectif .....	101
5.2.4. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « bienveillance organisationnelle » et l'engagement organisationnel affectif .....	102
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>104</b>
6.1. Les apports empiriques et pratiques.....	104
6.2. Les limites.....	106
6.3. Les avenues de recherche .....	108
<b>ANNEXES .....</b>	<b>110</b>
Annexe I — Questionnaire .....	111
Annexe II — Cohérences internes .....	119
Annexe III — Matrices de corrélation .....	123
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>125</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel .....	9
Tableau 2. La liste des valeurs de Rokeach.....	14
Tableau 3. Les définitions des types motivationnels et valeurs les représentant d'après Schwartz (1994) .....	17
Tableau 4. La correspondance entre les valeurs de Schwartz (1992) et les valeurs individuelles au travail du questionnaire.....	46
Tableau 5. La correspondance entre les valeurs utilisées par Finegan (2000) et les valeurs individuelles au travail du questionnaire.....	49
Tableau 6. La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe du développement personnel.....	52
Tableau 7. La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de l'ouverture au changement.....	53
Tableau 8. La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de l'altruisme.....	55
Tableau 9. La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de la conservation.....	56
Tableau 10. La traduction des énoncés portant sur l'engagement organisationnel affectif du questionnaire de Meyer et al. (1993) .....	58
Tableau 11. Les modifications apportées à la traduction des énoncés portant sur l'engagement organisationnel affectif du questionnaire de Meyer et al. (1993) suite au pré-test.....	62
Tableau 12. Les données socio-démographiques .....	66
Tableau 13. La liste finale des 26 valeurs individuelles obtenues suite aux analyses structurales .....	74
Tableau 14. Les résultats de l'analyse en composantes principales pour les valeurs individuelles au travail .....	78
Tableau 15. Les items associés à chaque facteur de l'analyse en composantes principales au niveau individuel .....	80
Tableau 16. Moyenne et écart-type pour les variables de l'étude .....	86
Tableau 17. Les résultats de la matrice de corrélation pour la variable Social.....	87
Tableau 18. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique .....	88
Tableau 19. Le parallèle entre les axes des valeurs .....	97

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le classement des valeurs selon Rokeach.....	13
Figure 2. Le modèle théorique des relations entre types motivationnels de valeurs, types de valeurs d'ordre supérieur et dimensions bipolaires de valeurs .....	19
Figure 3. Les valeurs de Schwartz : le parallèle entre le niveau individuel et sociétal .. - 20 -	
Figure 4. Le modèle de recherche sur l'engagement organisationnel affectif.....	37
Figure 5. La structure du système de valeurs des cadres canadiens francophones.....	72
Figure 6. La vérification graphique de la normalité de la distribution pour la variable engagement organisationnel affectif .....	84
Figure 7. Représentation graphique à surface 3D de l'axe Social .....	89
Figure 8. Représentation graphique à surface 3D de l'axe Bienveillance organisationnelle .....	92

## REMERCIEMENTS

Un long chemin a été parcouru lors des dernières années et je ne peux m'empêcher de remercier ceux et celles qui ont été près de moi et qui m'ont appuyée tout au long de ma démarche. L'achèvement de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide, le soutien et les conseils de plusieurs personnes. Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire, Thierry Wils ainsi qu'une collaboratrice, Marie-France Waxin.

De plus, j'aimerais remercier l'ensemble des répondants au questionnaire qui m'ont permis de réaliser la collecte de précieuses informations, essentielles à l'achèvement de ce projet.

Finalement, j'aimerais remercier les membres de ma famille et mes amis, en particulier Naïca et Karim, qui m'ont offert tout le soutien et l'amour dont j'avais besoin pour poursuivre et terminer ce projet. Une pensée toute spéciale à l'homme de ma vie, mon mari, mon halouf, Mody Sory Barry.

À tous, une grande partie de l'achèvement de ce travail vous revient et je vous en suis très reconnaissante. Merci beaucoup !

Bonne lecture !

## INTRODUCTION

À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, plusieurs reconnaissent que la nature du travail est en évolution continue et que cette évolution est de plus en plus rapide (Rifkin, 1995). Selon ce point de vue, les carrières stables et les tâches concrètes et bien délimitées dites traditionnelles ne seront plus la norme dans le futur (Cascio, 1995 ; Rifkin, 1995 ; Holland, 1996). Les entreprises seront à la recherche de personnes de plus en plus qualifiées capables d'accomplir de plus en plus de tâches et assumer plus de responsabilités à l'intérieur de l'organisation (Cascio, 1995).

La pensée la plus traditionnelle tend à voir les employés comme ayant une contribution limitée à l'organisation tandis que les tendances les plus récentes sont de considérer plutôt les employés comme des ressources à long terme en plaçant davantage l'accent sur l'engagement entre l'employeur et eux (Meglino, Ravlin et Adkins, 1989). Ces tendances plus récentes perçoivent ainsi le travailleur comme étant une partie intégrale de l'organisation. Il n'est plus responsable d'une partie du travail ou d'une fonction spécifique, mais plutôt d'un ensemble de fonctions qui feront partie de l'objectif global de l'organisation. L'organisation s'attend donc à ce que l'employé le plus utile sera celui qui pourra s'intégrer et faire partie de l'équipe de travail (Cascio, 1995).

Selon cette conception, pour que l'employé réussisse à s'insérer dans le milieu du travail et à faire face aux attentes de son employeur, il doit non seulement être qualifié au niveau technique, mais aussi saisir l'objectif, la mission et la philosophie de son organisation afin de s'intégrer à la culture qu'elle lui propose. La similarité entre les valeurs de l'organisation et celle de l'employé pourrait être un facilitateur important de l'intégration et de l'évolution de l'employé au sein de l'organisation et conséquemment, une partie fondamentale de la réussite de l'organisation (Cascio, 1995).

## Le contexte de la recherche

Ce constat entraîne un défi de taille en gestion des ressources humaines car « tout indique qu'il sera coûteux d'attirer, d'utiliser et de conserver les nouveaux employés » (Bourbonnais et Gosselin, 1988, p.24). Par exemple, les organisations qui sont confrontées à des changements structurels importants tels que le « downsizing », le « rightsizing » ou les initiatives en gestion de la qualité ont tout intérêt à recruter les gens qui pourront le mieux s'intégrer et qui auront la possibilité d'être très mobiles à l'intérieur de l'organisation (Bowen, Ledford et Nathan, 1991 ; Bridges, 1994).

Cette nouvelle réalité du travail appelle une nouvelle sélection des employés. Les méthodes les plus traditionnelles de sélection du personnel ne sont plus nécessairement adéquates pour refléter cette nouvelle définition du travail. Si elles ne permettent plus d'identifier adéquatement la main-d'œuvre la plus qualifiée, il va falloir trouver d'autres méthodes, car les répercussions économiques et compétitives d'une piètre sélection du personnel sont d'une ampleur considérable (Howard, 1995 ; Rifkin, 1995).

Une recension des écrits (Hackman et Oldham, 1975 ; Chatman, 1991 ; Furnham et Walsh, 1991 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Meir, Melamed et Dinur, 1995 ; Holland, 1996) suggère qu'une mauvaise décision d'embauche peut avoir des répercussions sur l'organisation et sur les individus. Ceux dont les valeurs sont incompatibles avec celles de l'organisation restent moins longtemps en emploi (Chatman, 1991 ; O'Reilly *et al.*, 1991). Face aux conséquences importantes associées à une mauvaise sélection, l'agencement des employés avec leur environnement de travail semble d'autant plus important. La recherche de congruence entre l'individu et l'organisation semble une option intéressante.

Les études sur la congruence individu-organisation sont nombreuses. Citons par exemple : Boxx *et al.* (1991), Edwards (1991), Posner (1992), Bretz *et al.* (1994), Cooper et Cartwright (1994), Haccoun et Jeanrie (1995), Kristof (1996) et Van Vianen (2000). Ces études ont surtout porté sur les antécédents et les conséquences de la compatibilité entre les personnes et les organisations dans lesquels elles fonctionnent (Kristof, 1996). Parmi ces conséquences, l'engagement organisationnel est une de celles qui ont été le moins étudiées (Finegan, 2000 ; Stinglhamber *et al.*, 2004 ; Kristof-Brown *et al.*, 2005). Pourtant on connaît le lien entre l'engagement organisationnel et l'absentéisme (Gellatly, 1995), l'intention de quitter (McDonald, 1993 ; Meyer, Allen et Smith, 1993), le taux de roulement (Whitener et Walz, 1993, Jacobsen, 2000) ainsi que la satisfaction au travail (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994). Selon Meyer *et al.* (1989), la performance au travail pourrait même être liée à l'engagement organisationnel. Devant toutes ces évidences empiriques, il est important de remonter à la source et de se questionner sur les antécédents ayant une incidence sur le niveau d'engagement des individus envers leur organisation.

### **La question de recherche**

L'examen des recherches portant sur l'engagement organisationnel révèle que plusieurs études ont d'abord tenté de définir le concept d'engagement et de comprendre le processus psychologique conduisant l'employé à être plus ou moins engagé. Une fois le concept défini, les chercheurs ont voulu connaître les éléments pouvant influencer l'engagement d'un individu envers l'organisation (Mayer, 1992). Ils ont donc étudié le lien entre l'engagement et les caractéristiques de l'individu (âge, ancienneté, sexe, etc.), celles de l'organisation (taille, présence d'un syndicat, etc.) et celles de l'environnement de travail (attitude du groupe de travail, implication sociale, etc.) (Mowday *et al.*, 1973).

Néanmoins, on a peu étudié l'influence des valeurs au travail, celles de l'employé ou celles de l'employeur ; encore moins l'influence de la congruence entre les deux ensembles sur le niveau d'engagement. La présente étude s'intéresse donc à l'influence de la congruence des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel. Elle tente de répondre à la question spécifique de recherche suivante : *Quelle est l'influence de la congruence des valeurs individuelles au travail et de la culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif ?*

# CHAPITRE 1 – ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL :

## CONCEPTS ET DÉFINITIONS

*« L'engagement est le projet par lequel  
l'homme se réalise en s'inscrivant dans le monde ».*

J.-P. Sartre

Ce premier chapitre a comme objectif de présenter le phénomène de l'engagement organisationnel. Dans un premier temps, nous exposons les différentes conceptualisations de l'engagement, puis, nous expliquons pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur l'engagement organisationnel de type affectif.

### **1.1. Les conceptualisations de l'engagement organisationnel**

Tout d'abord, il importe de faire ressortir le caractère multiple de l'engagement. Comme le dit Cohen (1995), on retrouve plusieurs formes d'engagement : l'engagement envers l'organisation, à la profession, à l'emploi, au travail et l'engagement issu de l'éthique du travail protestante. Dans cette étude, nous nous attarderons uniquement sur l'engagement organisationnel, car celui-ci traite du lien entre l'employé et l'organisation qui est au cœur de notre thématique, soit la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

Malgré l'engouement des chercheurs depuis bon nombre d'années, on ne s'entend pas sur la définition de l'engagement ni sur ses composantes (Mowday *et al.*, 1982 ; Lee *et al.*, 1987 ; Moon, 2000 et Doucet, 2002). Il est généralement compris comme un lien émotionnel que construit l'individu envers l'organisation et qui repose, entre autres choses, sur des valeurs professionnelles et éthiques partagées, sur un désir croissant de demeurer membre de l'organisation et une volonté, elle-même croissante, de contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble (Porter *et al.*, 1974, cité dans Finegan (2000)).

Jusqu'à récemment, l'engagement a été défini comme concept unidimensionnel (Meyer, Allen et Smith, 1993). Par exemple, les travaux de Posner (1992) sur la congruence individu-organisation et l'engagement illustrent cette vision unidimensionnelle. En effet, l'auteur ne tient compte que de l'aspect affectif pour définir l'engagement organisationnel, faisant fi de tout autre aspect. De plus, il mesure l'engagement à partir d'une seule question soit : « *I would like to be working for this company three years from now* » (Posner, 1992, p.355). Ceci démontre la vision plus simpliste de la part de l'auteur et de ses prédécesseurs de l'engagement organisationnel. D'autres ont reconnu le caractère multidimensionnel de l'engagement organisationnel. Les travaux de Mowday *et al.* (1982) et ceux de Meyer et Allen (1991) servent de référence. Voici un bref résumé de leurs conclusions.

#### **1.1.1. Le concept bidimensionnel de l'engagement organisationnel**

Mowday *et al.* (1982) définissent l'engagement organisationnel comme ceci :

« l'importance relative de l'identification et de l'implication d'un individu à l'organisation. Conceptuellement, l'engagement organisationnel est caractérisé par trois facteurs :

- 1- la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ;
- 2- une volonté à fournir un effort considérable au nom de l'organisation ;
- 3- un désir prononcé de maintenir l'appartenance avec l'organisation. »

(tiré de Mowday *et al.* (1982), cité dans Mayer (1992)).

Des chercheurs tels que Zahra (1984), Curry, Wakefield *et al.*, (1986), Luthans, Baack et Taylor (1987), Hinkin et Schriesheim (1989), Mathieu et Hamel (1989) et Elangovan (1990) ont également utilisé cette définition de l'engagement organisationnel.

La conception bidimensionnelle de l'engagement organisationnel signifie que deux approches s'affrontent (Mowday *et al.*, 1982). D'une part, l'approche comportementale voit l'engagement comme un processus par lequel les expériences passées d'un individu orientent ses comportements dans l'organisation. D'autre part, l'approche attitudinale conçoit l'engagement comme le degré d'identification d'un individu aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ainsi que le désir de conserver la relation qu'il entretient avec cette dernière (Mowday *et al.*, 1982). Dans cette optique, ce sont les attitudes qui façonnent le comportement des individus dans l'organisation.

Selon ces auteurs, l'engagement comportemental et l'engagement attitudinal est constamment en interaction. En effet, les tenants de l'approche attitudinale soutiennent que l'intériorisation des buts et des valeurs véhiculés à travers l'organisation amène l'individu à adopter certains comportements. De la même façon, les tenants de l'approche comportementale soutiennent que les comportements passés de l'individu le conduisent à développer un attachement à l'organisation (Mayer, 1992). Mowday *et al.* (1982) ont jugé ces deux approches également valables et considèrent, par conséquent, ces deux processus comme étant réciproques.

Plus récemment, une nouvelle conceptualisation de l'engagement organisationnel a été suggérée. Meyer et Allen (1990) ont repris la définition de Mowday *et al.* (1982), en précisant la nature de la démarcation entre les différents modes d'engagement. La section suivante présente plus en détail cette autre conceptualisation.

### 1.1.2. Les trois formes d'engagement organisationnel

Meyer et Allen (1991) se sont inspirés des travaux de Mowday *et al.* (1982) pour étudier l'engagement organisationnel. En effet, c'est à partir de la composante attitudinale qu'ils ont élaboré leur concept tridimensionnel de l'engagement. Globalement, ces théoriciens soutiennent que l'engagement organisationnel est un état psychologique qui « (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization » (Meyer et Allen, 1991, p.67).

De cette définition, Meyer *et al.* (1991) identifient trois construits distincts, ou trois composantes de la relation entre l'individu et l'organisation : le continu, le normatif et l'affectif. L'engagement continu (« continuance commitment »), renvoie aux coûts que représentent pour l'individu le fait de quitter l'organisation. L'employé reste au sein de son organisation car il estime que ce choix lui rapportera plus que la décision de partir.

Le second, l'engagement normatif (« normative commitment »), repose sur un sentiment d'obligation. C'est un engagement influencé par les normes de la société en la matière. L'employé qui fait preuve de ce type d'engagement se doit de rester parce qu'il se sent responsable du succès de l'organisation. L'engagement normatif a davantage trait à la moralité de l'individu : il se sent obligé de rester car c'est la bonne chose à faire.

Le dernier aspect, l'engagement affectif (« affective commitment »), reflète l'attachement d'un individu à l'organisation. Meyer *et al.* (1991) le définissent comme ceci :

« emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. » (p. 67).

L'employé engagé affectivement désirera maintenir sa relation d'emploi puisqu'il le veut bien. La valeur affective se traduit par l'attachement de l'individu aux buts et aux valeurs de l'organisation, par leur acceptation et leur intégration.

**Tableau 1.** *Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel*

Dimensions	Sources
Continu	Coût de quitter l'organisation élevé Mobilité interne et externe réduite
Normatif	Éthique professionnelle Attentes sociétales
Affectif	Identification à l'organisation Valeurs partagées

Source : Rouillard et Lemire, 2003, p.4.

Les trois types d'engagement proviennent de sources différentes et produisent des effets différents (Finegan, 2000). Nous aborderons dans la section suivante les raisons qui justifient le choix de l'engagement affectif comme variable dépendante.

## 1.2. La justification du choix de l'engagement affectif

L'engagement affectif représente le construit de l'engagement organisationnel le plus relaté dans la littérature empirique et le plus significatif pour l'organisation, car il dégage une relation plus forte que les autres dimensions d'engagement organisationnel avec les indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990). Par ailleurs, les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990), réalisée à partir de 123 articles scientifiques sur l'engagement organisationnel, rapportent que sur 174 construits de l'engagement organisationnel, 132 d'entre eux conceptualisent l'engagement selon sa forme affective. De même, Meyer *et al.* (1991) proposent que les employés qui ressentent le désir de demeurer au sein de l'entreprise auront davantage une volonté de contribuer aux buts organisationnels, alors que les employés qui demeurent dans l'organisation pour un sentiment d'obligation ou pour des besoins financiers auront moins cette volonté.

Ainsi, la présente recherche ne se concentre que sur l'une des facettes de l'engagement : l'engagement affectif, qui constitue la variable dépendante du mémoire. Nous considérons ce choix comme une limite dans la compréhension de l'ensemble du phénomène, puisque Meyer *et al.* (1991) précisent que ces trois composantes sont distinctes mais non mutuellement exclusives. En effet, il est possible de les retrouver simultanément, à des degrés différents, chez un même individu. Toutefois, l'accent mis sur l'engagement affectif permet d'approfondir sa compréhension et sa prédiction ultérieure, puis de miser sur l'étude des déterminants qui lui sont significativement reliés afin de fournir aux gestionnaires des outils de gestion adéquate.

## CHAPITRE 2 — CADRE D'ANALYSE

*« S'interroger sur la réalité qui nous entoure, c'est vouloir en comprendre les éléments qui la constituent (...). Comprendre, c'est entrer dans le processus de rationalité, c'est-à-dire d'explication organisée, logique, causale ».*

Gauthier, Benoît : 113

Suite à la présentation des différents concepts de l'engagement organisationnel, il est possible d'établir un cadre d'analyse dans lequel situer la présente recherche. Ce chapitre exposera d'abord les principales conceptualisations sur les valeurs individuelles, la culture organisationnelle et leurs effets respectifs. Afin d'introduire la notion de congruence individu-organisation, une présentation de la théorie des interactionnistes sera effectuée. Par la suite, la congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle ainsi que leurs effets seront abordés. Finalement, les hypothèses de recherche seront précisées.

### **2.1. Les conceptualisations des valeurs individuelles**

Le concept de valeurs a été très étudié dans de nombreuses branches des sciences sociales comme la sociologie ou la psychologie. Selon Rokeach (1973), le concept de valeur plus que tout autre devrait occuper une place centrale car il est capable d'unifier les centres d'intérêt apparemment divergents de toutes les sciences étudiant le comportement humain. Mais l'intérêt pour le rôle des valeurs dans le management de l'entreprise est plus récent. Les recherches ont essentiellement concerné l'influence des valeurs sur le comportement des consommateurs, des salariés et des dirigeants.

En effet, malgré le nombre assez impressionnant de travaux de recherche effectués sur les valeurs, peu se sont concentrés sur leur milieu organisationnel (Balazs, 1990). Il semble cependant que le regain d'intérêt dans les valeurs apporte également un intérêt dans les valeurs en tant que facteur important du comportement au travail.

La section suivante présentera l'apport théorique de deux auteurs à la définition du concept des valeurs individuelles. Les études de Rokeach (1973) et de Kahle (1983) ont permis des développements considérables dans ce domaine.

### 2.1.1. Les travaux de Rokeach

Dès la fin des années 1960, Milton Rokeach développa un intérêt particulier pour les valeurs humaines et créa la théorie du système de croyances (Mayton, Ball-Rokeach et Loges, 1994). Il définit les valeurs individuelles comme étant « une croyance persistante lorsqu'un mode spécifique de conduite ou qu'un but de l'existence est préférable à un autre. Une valeur est une croyance durable à l'effet qu'un mode de conduite spécifique ou une fin d'existence est personnellement ou socialement préférable à son opposé ou à sa contrepartie. » (Rokeach, 1993, cité dans Desmeules, 2000).

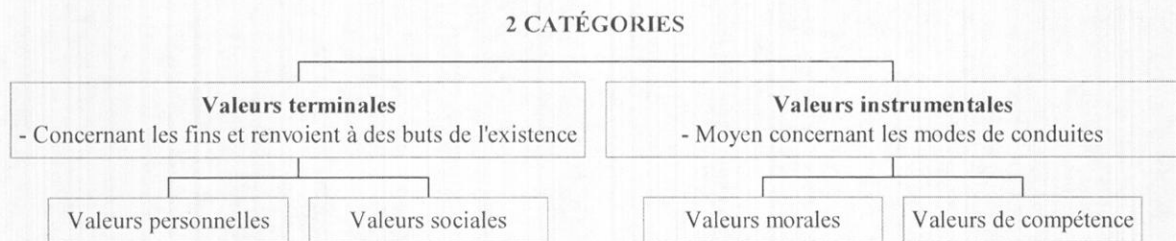
Rokeach a aussi mis en évidence les différences qui existent entre les valeurs et d'autres concepts comme les besoins, les traits de personnalité, les intérêts, les normes sociales et les attitudes. Il développa une échelle de mesure nommée le *Rokeach Values Survey* (RVS) destinée à évaluer le système de valeurs des individus. L'approche des valeurs de Rokeach (1968), qui semble la plus intéressante, se décompose en cinq points :

- le nombre total de valeurs qu'une personne possède est relativement petit ;
- tout individu possède les mêmes valeurs à différents degrés ;
- les valeurs sont organisées en systèmes ;
- les antécédents des valeurs humaines viennent de la culture, de la société et de ses institutions et de la personnalité ;
- les conséquences des valeurs humaines se manifestent dans presque tous les phénomènes étudiés en sciences sociales.

De plus, Rokeach classe les valeurs en deux groupes (voir la figure 1) qui sont les valeurs terminales ou buts de l'existence (objectifs individuels) et les valeurs instrumentales ou modes de comportements (manières d'être ou d'agir). Les premières font référence aux valeurs personnelles telles qu'une vie confortable, la liberté, la joie, le respect de soi, l'amitié, la sagesse, etc., ainsi qu'aux valeurs sociales, comme la paix dans le monde, l'égalité, la sécurité nationale, etc.

Les secondes, les valeurs instrumentales, ont trait aux moyens permettant de les atteindre. Celles-ci renvoient à des modes de conduite, c'est-à-dire des moyens pour atteindre ses buts. Les modes de conduite sont aussi de deux ordres : il y a les valeurs morales puis les valeurs de compétence. Les valeurs morales sont le courage, l'honnêteté, l'aptitude à l'amour, l'obéissance, la politesse, etc. Les valeurs de compétence représentent l'ambition, l'indépendance, l'intelligence, l'imagination, la responsabilité, etc.

**Figure 1.** *Le classement des valeurs selon Rokeach*



Le tableau 2 présente l'aboutissement de ces recherches en une liste de 36 valeurs, soit 18 valeurs terminales et 18 valeurs instrumentales.

**Tableau 2.** *La liste des valeurs de Rokeach*

Valeurs terminales	Valeurs instrumentales
1. True friendship	1. Ambitious
2. A comfortable life	2. Helpful
3. A sense of accomplishment	3. Capable
4. An exciting life	4. Polite
5. A world at peace	5. Honest
6. A world of beauty	6. Imaginative
7. Family security	7. Obedient
8. Happiness	8. Intellectual
9. Equality	9. Loving
10. Inner harmony	10. Logical
11. National security	11. Courageous
12. Pleasure	12. Independent
13. Salvation	13. Broad-minded
14. Social recognition	14. Clean
15. Mature love	15. Responsible
16. Freedom	16. Forgiving
17. Wisdom	17. Cheerful
18. Self-respect	18. Self-controlled

Source : Rokeach, 1973

### 2.1.2. Les travaux de Kahle

Kahle (1983) a également étudié les valeurs afin de vérifier leur universalité en s'inspirant, entre autres, des travaux de Rokeach. Toutefois, l'échelle de Kahle est une forme plus condensée que celle de Rokeach : ses valeurs sont orientées vers la personne alors que celles de Rokeach sont plutôt orientées vers la société. De plus, les valeurs de Kahle sont purement terminales. L'auteur a ainsi abouti à une liste de neuf valeurs essentiellement orientées vers la personne, formant la *List Of Values* (LOV) : 1) *self-respect* ; 2) *warm relationships with others* ; 3) *sense of accomplishment* ; 4) *self-fulfillment* ; 5) *fun and enjoyment in life* ; 6) *excitement* ; 7) *sense of belonging* ; 8) *being well respected* ; 9) *security*. Les six premières sont des valeurs internes parce qu'elles sont issues de l'individu alors que les trois dernières sont des valeurs externes.

Cette liste est très utilisée dans la recherche en gestion, notamment en Marketing. Sa popularité s'explique par le faible nombre d'items qu'elle comporte et sa facilité d'utilisation lors d'enquêtes par questionnaire. Malgré tout, son principal inconvénient réside dans le fait que le nombre de valeurs mesurées est trop restreint pour refléter la diversité des croyances des individus (Touzani *et al.*, 2002).

### 2.1.3. Les travaux de Schwartz

Schwartz et ses collègues (1992, 1994, 1999) sont à l'origine d'un des courants de recherche sur les valeurs individuelles le plus important de ces quinze dernières années. Pour Schwartz et Bilsky (1990), les valeurs individuelles:

- are concepts or beliefs ;
- pertain to desirable end states or behaviors ;
- transcend specific situations ;
- guide selection or evaluation behavior and events ;
- are ordered by relative importance.

Puis, Schwartz *et al.* (1994) ont posé l'hypothèse que les valeurs traduisent trois nécessités universelles de base qui expliquent de façon précise les différences et les similitudes dans les systèmes de valeurs individuelles. Selon Schwartz (1992), les trois besoins universels sont les suivants : le premier, au niveau individuel, est de satisfaire les besoins biologiques des individus (besoin de manger, de boire, de s'amuser, de se réaliser, etc.). Le deuxième besoin, d'ordre social, est de permettre l'interaction sociale. Le troisième besoin, d'ordre institutionnel, est d'assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes.

Il a établi une structure universelle du système de valeurs fondamentales des êtres humains appelée la « théorie dynamique des valeurs ». Pour Schwartz (1994), ce qui distingue une valeur d'une autre, c'est le type de but motivationnel qu'elle exprime. Les valeurs présentent, sous forme de buts conscients, des réponses aux trois exigences auxquelles tout individu et toute société sont confrontés :

- les besoins des individus en tant qu'organismes biologiques ;
- la nécessité de coordonner les interactions sociales ;
- les exigences de bon fonctionnement et de survie du groupe.

Ces trois exigences donnent lieu à dix types motivationnels (tableau 3).

**Tableau 3.** Les définitions des types motivationnels et valeurs les représentant d'après Schwartz (1994)

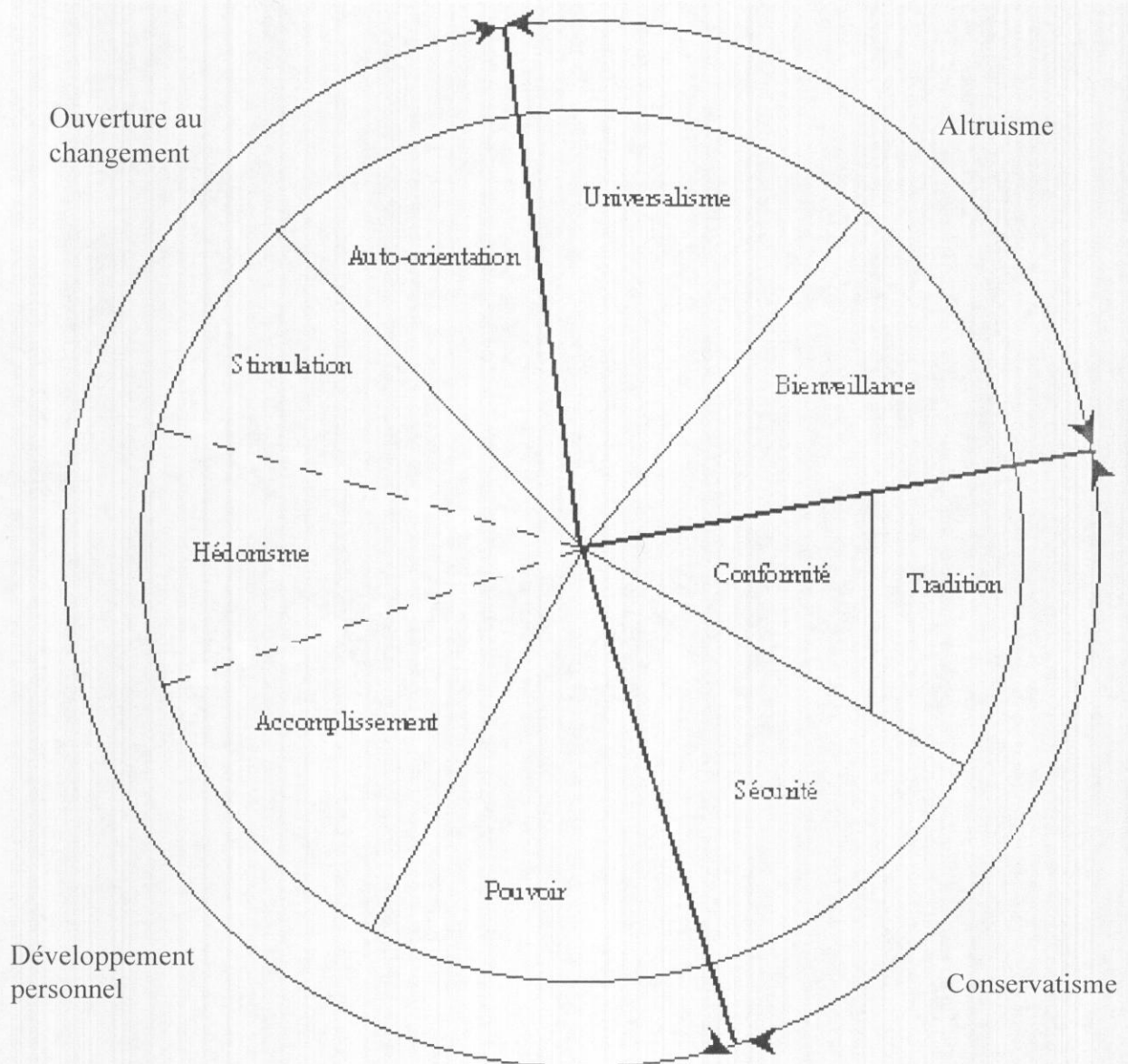
Type motivationnel (exigence universelle)	Définition	Valeurs
Pouvoir (interaction, groupe)	Statut social, prestige, contrôle et domination des personnes et des ressources	Le pouvoir social, l'autorité, la fortune, préserver son image publique, la reconnaissance sociale
Accomplissement (interaction, groupe)	Succès personnel, compétence, en accord avec les standards sociaux en vigueur	La réussite, être capable, l'ambition, l'influence, l'intelligence, le respect de soi
Hédonisme (organisme)	Plaisir et gratification personnelle	Le plaisir, profiter de la vie
Stimulation (organisme)	Besoin d'excitation, de nouveauté et de défi	La hardiesse, une vie variée, une vie excitante
Auto-orientation (organisme, interaction)	Indépendance de pensée et d'action	La créativité, la liberté, l'indépendance, la curiosité, choisir ses propres buts
Universalisme (groupe, organisme)	Compréhension, appréciation, la tolérance et la protection du bien-être de tous les hommes et de la nature	L'ouverture d'esprit, la sagesse, la justice sociale, l'égalité, un monde en paix, un monde de beauté, l'harmonie, avec la nature, la protection de l'environnement, l'harmonie personnelle
Bienveillance (organisme, interaction, groupe)	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on est en contact personnel fréquent	Être serviable, l'honnêteté, le pardon, la loyauté, être responsable, l'amitié authentique, un amour profond, une vie spirituelle, un sens à la vie, le détachement
Tradition (groupe)	Respecter ou se conformer aux idées, aux coutumes, que la culture ou la religion impose à l'individu	L'humilité, accepter son sort dans la vie, être pieux, le respect des traditions, être modéré
Conformité (interaction, groupe)	Freiner les actions, inclinations et pulsions contraires aux normes et attentes sociales	La politesse, l'obéissance, l'autodiscipline, le respect des parents et des personnes âgées
Sécurité (organisme, interaction, groupe)	Sécurité, harmonie, stabilité dans la société	La sécurité familiale, la sécurité nationale, l'ordre social, la propreté, l'échange des services, le sens de l'appartenance, la santé

Source: Schwartz, S.H. (1994), traduit par Touzani, M. (2002).

Un ensemble de relations dynamiques entre ces types motivationnels permet de relier les valeurs les unes aux autres d'une manière intégrée. Ces relations sont fondées sur la compatibilité et l'incompatibilité entre types. Par exemple, les valeurs liées au type pouvoir telles que la fortune sont incompatibles avec les valeurs liées au type universalisme comme l'égalité ; elles sont en revanche compatibles avec les valeurs du type accomplissement comme l'ambition. L'ensemble de ces relations de compatibilité et d'incompatibilité peut être résumé par la figure 2. Les types incompatibles s'opposent et les types compatibles sont contigus. Dans cette structure circulaire, les valeurs forment en réalité un continuum : les valeurs se situant à la frontière de deux types motivationnels ont des significations proches de ces deux types. Ainsi, la valeur ambition appartenant au type motivationnel accomplissement est également proche par sa position et sa signification du type motivationnel pouvoir.

Ces types motivationnels sont eux-mêmes organisés en deux axes bipolaires. Le premier oppose les types liés à l'ouverture au changement (auto-orientation et stimulation) à ceux liés au conservatisme (sécurité, conformité et tradition). Le second oppose les types motivationnels orientés vers le souci du bien-être d'autrui (altruisme) aux types motivationnels tournés vers le souci d'accroître son propre succès et sa domination sur autrui (développement personnel). Les types motivationnels liés à l'altruisme sont l'universalisme et la bienveillance. Ceux liés au développement personnel sont le pouvoir et l'auto-accomplissement. L'hédonisme est relié à la fois à l'ouverture au changement et au développement personnel.

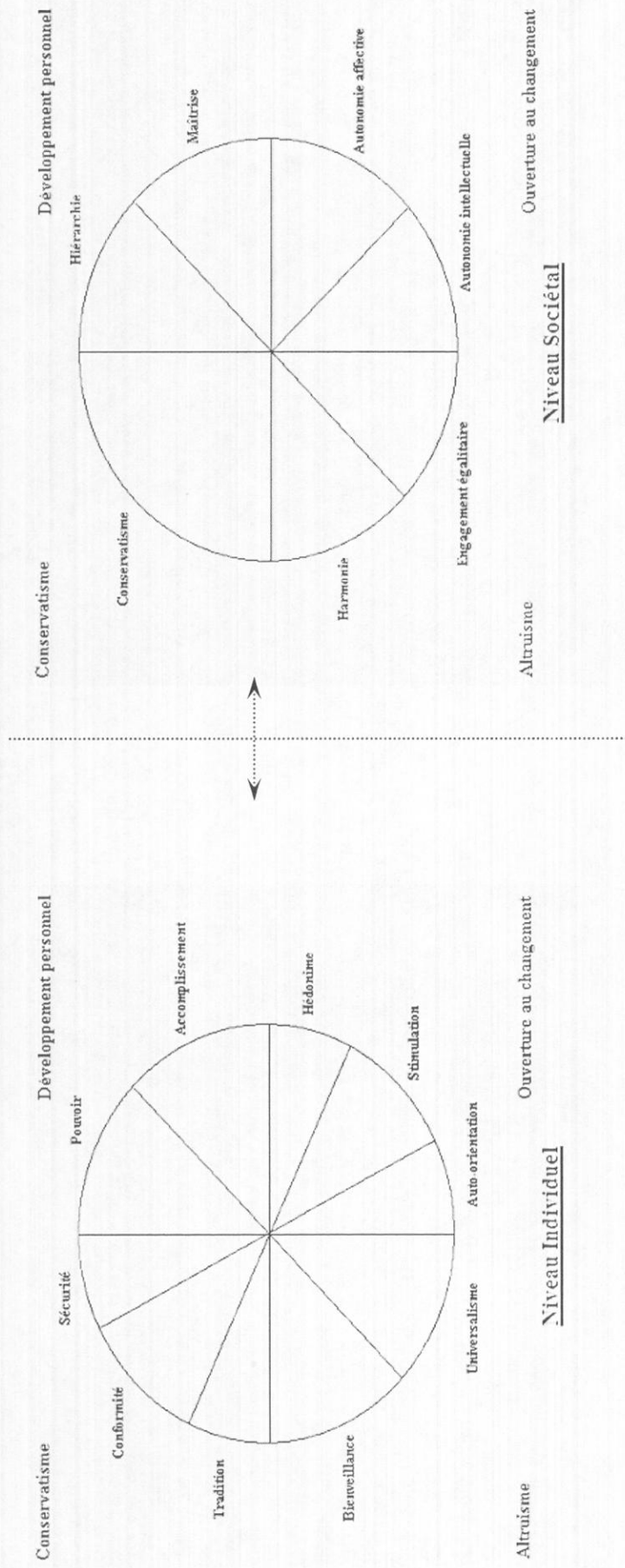
**Figure 2.** Le modèle théorique des relations entre types motivationnels de valeurs, types de valeurs d'ordre supérieur et dimensions bipolaires de valeurs



Source: Schwartz, S.H. (1994).

En résumé, Schwartz montre que le système de valeurs des individus s'organise autour de deux axes fondamentaux valides aux deux niveaux d'analyse, individuel et sociétal. La figure suivante présente le parallélisme entre les valeurs au niveau individuel et sociétal.

Figure 3. Les valeurs de Schwartz : le parallèle entre le niveau individuel et sociétal



Cependant, la théorie de Schwartz n'a pas été encore appliquée aux domaines des valeurs de travail et des comportements sociaux de communication. Il est donc difficile d'employer la théorie de Schwartz dans le contexte de travail. Notre étude portant sur les valeurs individuelles au travail, le modèle de Schwartz s'avère inadéquat mais inspirant. D'où l'importance du développement d'un nouvel instrument qui servira d'échelle de mesure des valeurs, comme nous le ferons dans le cadre de cette recherche.

#### **2.1.4. Les effets directs des valeurs individuelles**

Il est facile de citer des exemples montrant que les individus sont plus à l'aise dans un environnement conforme à leurs valeurs. Comme le dit Finegan (2000), imaginez un individu qui accorde une importance à l'honnêteté et l'intégrité au travail œuvrant dans une organisation prônant que le travail soit accompli, peu importe les moyens choisis pour atteindre les résultats escomptés. De même, un individu accordant de la valeur à l'ordre et la prudence est susceptible de rejeter un environnement qui encourage l'expérimentation et la créativité. Ainsi, si les valeurs d'un employé sont similaires à celles véhiculées par son organisation, ses comportements devraient être en concordance avec les attentes comportementales de l'organisation en question. Il serait donc plus performant, selon les standards préconisés par l'organisation, que leurs collègues qui ne partagent pas des valeurs similaires aux valeurs organisationnelles (Finegan, 2000).

La littérature théorique et empirique indiquent que les valeurs individuelles sont reliées aux attitudes et comportements des employés. Ronen (1978), Epstein (1979) et Dawis et Lofquist (1984), considèrent les valeurs individuelles comme une partie intégrale de la structure de la personnalité d'un individu. De plus, ils expliquent que puisque le système de valeurs individuelles est une composante à la fois fondamentale et relativement stable chez l'individu, celui-ci influencera les attitudes et comportements de ce même individu.

Plusieurs études montrent l'influence des valeurs individuelles sur les attitudes et comportements au travail. Par exemple, McNeely et Meglino (1994) montrèrent qu'une préférence personnelle pour des valeurs de « souci pour autrui » et « d'empathie » était positivement associée à des comportements prosociaux envers les collègues de travail (respectivement,  $r = 0,21$ ,  $p < 0,05$  et  $r = 0,18$ ,  $p < 0,05$ ). Plusieurs études ont également établi que l'adhésion à des valeurs collectivistes stimulait les attitudes de coopération (Brockner, Grover et Blonder, 1988 ; Samuelson, 1993 ; Wagner, 1995). Vandenberghe et Peiro (1999) rapportèrent notamment qu'une préférence personnelle pour des valeurs centrées sur les règles et la hiérarchie était positivement associée à l'engagement affectif, continu, et normatif envers l'organisation (respectivement,  $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,01$  ;  $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,01$  ; et  $\beta = 0,07$ ,  $p < 0,05$ ).

En revanche, Finegan (2000) n'a pas trouvé de lien direct entre les valeurs individuelles et l'engagement organisationnel affectif. En effet, aucun des quatre facteurs regroupant les valeurs individuelles (*humanity, adherence to convention, bottom-line, vision*) n'a pu être relié significativement à l'engagement organisationnel affectif.

Puis, Stinglhamber *et al.* (2004) conduisirent une étude auprès de 200 employés provenant de divers secteurs d'activités : deux entreprises du secteur privé, quatre hôpitaux, un ministère et trois autres organisations venant du secteur public. L'objectif de la recherche était d'examiner le rôle des valeurs individuelles, organisationnelles et groupales ainsi que celui de la congruence de valeurs dans la prédiction de l'engagement des salariés envers l'organisation et le groupe de travail. Les résultats ont montré que des trois groupes de valeurs individuelles (de support, de règles, d'objectif-innovation), deux ont eu un effet direct sur l'engagement affectif. En l'occurrence, les valeurs de règles ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) et les valeurs d'objectif-innovation ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) sont associées positivement à l'engagement affectif envers l'organisation.

Plus récemment, Abbott *et al.* (2005) reprirent les travaux de Finegan (2000) afin de vérifier également le lien entre les valeurs individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel. Utilisant un échantillon de 281 employés australiens provenant de deux organisations différentes à savoir une agence gouvernementale en communication et une entreprise d'assistance sociale, ils n'ont trouvé qu'un seul lien entre un groupe de valeurs individuelles et l'engagement affectif. En effet, des trois groupes de valeurs, c'est-à-dire les valeurs d'humanité, de vision et de conservatisme, seules les valeurs de conservatisme dans l'entreprise d'assistance sociale ( $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,05$ ) étaient liées à l'engagement affectif.

## **2.2. Les conceptualisations de la culture organisationnelle**

Depuis l'émergence de la psychologie sociale et plus particulièrement depuis les études de Hawthorne qui ont débutées en 1924, on reconnaît l'importance de la situation dans l'explication du comportement humain (Muchinsky, 1993). C'est grâce aux théories dites modernes de l'organisation, principalement l'approche systémique, qu'une vision plus complexe et dynamique des organisations fut adoptée afin de mieux étudier ce comportement humain. Cette approche voit l'organisation comme existant dans une relation interdépendante avec son environnement. Une organisation complexe est donc un système social qui est composé de plusieurs éléments liés ensemble (Muchinsky, 1993).

Une des composantes principales de ce système social est la culture organisationnelle. Le concept de la culture comme telle a été proposé à l'origine par les anthropologues afin de décrire les sociétés (Schein, 1990 ; Muchinsky, 1993 et Bloor et Dawson, 1994). Ainsi, celle-ci serait représentée par le langage, les valeurs, les attitudes, les croyances et les coutumes des membres de l'organisation (Bloor et Dawson, 1994 ; Muchinsky, 1993). Tous ces éléments guideraient le comportement des travailleurs (Muchinsky, 1993 et Bloor et Dawson, 1994).

La notion de culture organisationnelle fit son apparition au début des années 1980. De nombreuses études en gestion et en psychologie organisationnelle tentent de définir son rôle dans la détermination des attitudes et comportements au travail tels que la performance, la satisfaction, l'absentéisme et l'engagement (Boxx, Odom et Dunn, 1991).

La culture organisationnelle est définie de différentes façons :

*« La culture organisationnelle représente un thème unifiant mais caché qui apporte une direction et une mobilisation au niveau des ressources » (Davis, 1984).*

*« La culture organisationnelle est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise » (Lemaître, 1984).*

*« La culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne : cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes » (Schein, 1985, cité dans Zapata-Dominguez, 1999).*

*« La culture, autant nationale que corporative, est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes d'une autre catégorie » (Hofstede et Bond, 1988).*

Plus ou moins complètes, plus ou moins complexes, ces différentes définitions évoquent des valeurs, des symboles, des mythes, des philosophies de gestion, des croyances partagées, des langages, des codes, des rites, des cérémonies, des anecdotes, des sagas, des normes, etc. Les nuances entre toutes les définitions sont sensibles mais si l'on s'efforce d'en trouver le plus grand dénominateur, on voit que la culture est « un ensemble d'éléments plus ou moins tangibles produits et surtout possédés par l'organisation. La culture est une variable organisationnelle qui façonne l'identité de l'entreprise » (Zapata-Dominguez, 1999).

Selon Boxx *et al.* (1991), une des composantes majeures de la culture organisationnelle est le système de valeurs de l'organisation. Si ces valeurs sont véhiculées à l'intérieur de l'organisation de manière continue, elles auront des conséquences sur le comportement des individus. Il est en effet de plus en plus largement admis que la culture organisationnelle peut être envisagée comme un système de valeurs sous-tendant l'activité des membres de l'organisation (Schein, 1986 ; Chatman, 1989 et O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). C'est pourquoi la définition privilégiée dans cette recherche est celle de Lemaître qui la décrit comme « un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise ». Cela signifie que chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires (Lemaître, 1984). Cette définition a été choisie car l'auteur est le seul à avoir fait référence aux valeurs organisationnelles afin de définir la culture. Tout au long de ce mémoire, nous utiliserons le terme valeur organisationnelle car il s'agit de la composante culturelle sur laquelle porte cette étude.

### **2.2.1. Les effets directs de la culture organisationnelle**

La recherche indique que la culture joue au moins quatre rôles importants dans les organisations. Premièrement, la culture forme une identité collective qui aide ses membres à s'associer aux politiques et aux missions et, du même coup, à se sentir membres à part entière de l'organisation (Peters et Waterman, 1982 et Hofstede, 1998). Deuxièmement, la culture organisationnelle prescrit des normes de comportements acceptables ou inacceptables, assurant ainsi qu'un employé sait clairement ce qu'il doit dire ou faire (Schein, 1990 et Kotter et Heskett, 1992). Troisièmement, ces normes aident les employés à travailler en équipe afin de répondre aux besoins de leurs clients et aux pressions provenant de l'environnement externe (Schneider et Bowen, 1995). Finalement, la culture organisationnelle fournit une structure et des directives d'une manière souple et non d'une manière dictatoriale qui risque de diminuer motivation et créativité (O'Reilly et Chatman, 1996).

Les valeurs organisationnelles, telles le respect pour les personnes, créent une énergie qui influence les comportements et les attitudes des employés. Par exemple, dans une étude menée dans le secteur public en 1991, Boxx, Odom et Dunn (cité dans Stinglhamber *et al.*, 2004) rapportèrent que la valeur organisationnelle d'excellence était positivement liée à la satisfaction au travail et à l'engagement affectif envers l'organisation (respectivement,  $F = 29,15$ ,  $p < 0,001$  et  $F = 54,56$ ,  $p < 0,001$ ). De plus, dans une étude portant sur six années, Sheridan (1992) a montré que les employés des entreprises dont la culture est orientée vers la qualité des relations interpersonnelles travaillent en moyenne 14 mois de plus dans ces entreprises que ceux étant dans des entreprises dont la culture est centrée sur des valeurs de productivité (différence entre les deux courbes de survie ;  $\chi^2 = 19,21$ ,  $p < 0,01$ ).

Vandenberghe et Peiro (1999) ont rapporté un lien positif entre la valeur 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 ( $\beta = 0,56$ ,  $p < 0,0001$ ).

Plus en lien avec notre recherche, l'étude de Finegan (2000) a démontré que trois des quatre facteurs regroupant les valeurs organisationnelles ont un lien direct avec l'engagement organisationnel affectif. En effet, les valeurs dites *humanity* et *vision* sont positivement reliées à l'engagement organisationnel affectif (respectivement,  $\beta = 0,37$ ,  $p < 0,01$  et  $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ). Alors que les valeurs dites *adherence to convention* sont négativement et significativement liées à l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = -0,18$ ,  $p < 0,06$ ).

Stinglhamber *et al.* (2004) ont montré que les valeurs organisationnelles dites de support étaient corrélées avec l'engagement affectif. Plus précisément, les valeurs organisationnelles dites de support ont eu un effet significatif ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ) sur l'engagement organisationnel affectif tandis que les valeurs individuelles de support et d'objectif-innovation se sont avérées non significatives.

Enfin, Abbott *et al.* (2005) trouvent des liens directs importants entre les valeurs organisationnelles et l'engagement affectif. Tout d'abord, pour ce qui est de l'agence gouvernementale en communication, toutes les valeurs organisationnelles, c'est-à-dire les valeurs d'humanité, de vision et de conservatisme, sont positivement associées à l'engagement (respectivement,  $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,05$  ;  $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,05$  et  $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,05$ ). Puis, les valeurs d'humanité ( $\beta = 0,48$ ,  $p < 0,05$ ) et de vision ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,05$ ) de l'entreprise d'assistance sociale sont également liées positivement à l'engagement organisationnel affectif.

### 2.3. L'approche des interactionnistes

Depuis plusieurs décennies, les chercheurs en sciences humaines et sciences sociales tentent d'expliquer le comportement humain à partir de deux perspectives. La première affirme que l'individu est surtout responsable de ses actions, tandis que la seconde affirme que l'environnement est l'élément principal dans la détermination du comportement humain (Schneider, 1987).

Selon Ostroff (1993), il serait impossible de comprendre le comportement à l'intérieur des organisations sans comprendre l'interaction entre les caractéristiques du contexte organisationnel et les caractéristiques des individus qui opèrent dans cette organisation. C'est pourquoi il est nécessaire de décrire, dans un premier temps, l'approche dite interactionniste. De plus, à cause de la nature de la recherche sur la congruence, il va de soi que les concepts et les modèles de congruence ont émergé de cette théorie et qu'elle devrait donc être exposée en premier.

### 2.3.1. La théorie interactionniste

Le concept de la congruence entre la personne et son environnement est né de la théorie interactionniste du comportement. L'idée que les facteurs environnementaux ont aussi une influence sur les comportements est un thème qui revient souvent en psychologie (Walsh, Price et Craik, 1992). Il est possible de remonter au début du siècle afin de le repérer dans les écrits psychologiques. En effet, Kantor, en 1924, ainsi que Koffka, en 1935, font déjà référence aux environnements physiques et psychologiques de la personne et à l'influence que ces deux environnements ont sur le comportement des individus (Walsh *et al.*, 1992).

Également en 1936, Kurt Lewin a fait une contribution importante à la psychologie personne-environnement en suggérant plus explicitement que le comportement est fonction de la personne et de son environnement. Selon Lewin, l'environnement est aussi important que l'individu et les deux doivent être considérés pour évaluer et comprendre le comportement. Cette idée, proposée par Lewin, est encore aujourd'hui une des bases théoriques de la psychologie personne-environnement (Walsh *et al.*, 1992 et Caplan et Harrison, 1993).

La théorie interactionniste stipule que ce n'est ni la personne, ni la situation, prise de façon indépendante, qui détermine les comportements ou les attitudes. Sans toutefois expliquer la variance en entier, ce serait plutôt l'interaction entre les variables de la personne et de l'environnement qui pourrait le mieux déterminer le comportement des individus dans les différents contextes (Muchinsky et Monohan, 1987).

Certaines recherches dans différents domaines, dont celle effectuée par Ostroff (1993), ont en effet démontré un appui pour cette optique interactionnelle. En s'intéressant à la distance pour calculer l'interaction entre le climat organisationnel et les orientations personnelles des employés (*participative, cooperative, warm, growth-oriented, innovative, autonomous, achievement-oriented, hierarchically oriented, structured*), l'auteur trouve des résultats significatifs concernant la satisfaction des élèves vis-à-vis de leur école ( $D = 0,34, p < 0,05$ ) ; la satisfaction des

parents des élèves vis-à-vis de leur école ( $D = 0,45, p < 0,05$ ) ; la satisfaction des professeurs vis-à-vis de leur milieu de travail ( $D = 0,47, p < 0,05$ ) et l'engagement organisationnel des professeurs ( $D = 0,35, p < 0,05$ ). L'auteur explique que la distance ( $D$ ) utilisée pour mesurer l'interaction correspond à la racine carrée de la somme des différences au carré entre le climat organisationnel et les orientations personnelles. Plus la valeur de cette distance est élevée, plus l'interaction sera faible.

#### **2.4. La congruence individu-organisation**

La congruence entre l'individu et l'organisation a été définie et conceptualisée de quatre manières (Kristof, 1996) : la congruence de valeurs (Chatman, 1991) ; la congruence de buts (Vancouver et Schmitt, 1991) ; la compatibilité entre les besoins et les préférences des employés ainsi que les éléments disponibles dans l'environnement pouvant les renforcer (Cable et Judge, 1994) ; et la compatibilité entre la personnalité de l'individu et la culture organisationnelle (Bowen, Ledford et Nathan, 1991).

Les chercheurs considèrent la congruence de valeurs comme cruciale pour étudier la relation entre l'individu et l'organisation. Cela s'explique principalement par le fait que les valeurs sont fondamentales et soutiennent autant les caractéristiques des individus que celles des organisations (Chatman, 1991), et que les valeurs prédisent une variété de résultats différents incluant la satisfaction et les intentions comportementales (Meglino *et al.*, 1992).

Deux modèles ont particulièrement contribué à la recherche dans le domaine de la congruence individu-organisation, le modèle de French (1963, 1974) et celui de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991).

#### 2.4.1. Le modèle de French

Au cours des années, plusieurs modèles ont été construits afin de déterminer le degré de congruence des individus avec leur environnement. Un modèle qui eut une influence considérable sur la recherche de la congruence individu-organisation est celui de John R. P. French (1963). Ce dernier proposait déjà, en 1963, l'importance de la mesure des variables de la personne et de l'environnement selon des critères équivalents (Caplan et Harrison, 1993). Il décrit un modèle dit programmatique qui présentait la façon dont les caractéristiques de l'individu et de son environnement pourraient influencer toute une gamme de réponses, incluant les comportements observables, l'humeur, les réactions physiologiques et finalement, la santé physique et mentale (Caplan et Harrison, 1993).

Le modèle de French fait référence à trois principales propriétés. Dans un premier temps, afin de mieux comprendre, il faut faire la distinction entre la congruence définie en terme de « besoin versus offre » et en terme de « demandes versus habiletés ». Alors, d'une part, la congruence entre les besoins et l'offre désigne la correspondance entre les besoins de la personne et les valeurs et opportunités offertes par son environnement. Si les besoins voulus peuvent être comblés par l'environnement, French *et al.* (1974) proposent qu'il y aura congruence entre la personne et son environnement. D'autre part, la congruence entre les demandes et les habiletés désigne la correspondance entre les demandes de l'environnement et l'habileté de la personne à rencontrer ces demandes. Si l'employé a les capacités de remplir les demandes du travail, on dira qu'il y a congruence (French *et al.*, 1974 et Caplan, 1987).

Un autre élément du modèle de French est de pouvoir distinguer entre la congruence objective et subjective. La congruence subjective est celle qui est perçue par la personne cible, soit l'employé, tandis que la congruence objective est, par définition, libre des biais de la perception humaine (Caplan, 1987). Kristof (1996) ajoute que la congruence subjective est une évaluation globale par l'individu de son degré d'adéquation par rapport à son organisation. À l'opposé, la congruence objective

caractérise la distance relative existant entre deux séries de jugements, celle reflétant les valeurs de l'organisation, et celle définissant les préférences de l'individu (Kristof, 1996).

La troisième propriété du modèle de French est le besoin d'évaluer les caractéristiques de l'individu et de l'environnement selon des mesures équivalentes. Selon French, cette propriété rend possible la définition de la congruence comme étant la différence entre individu et environnement (Caplan, 1987). Cette dernière propriété reflète la position contemporaine face à la mesure de la congruence (Caldwell et O'Reilly, 1990 ; Chatman, 1991 et Bretz et Judge, 1994).

Malheureusement, son modèle très vaste ne s'adresse pas spécifiquement au comportement organisationnel (Caplan, 1987). Les conséquences possibles rapportées par le modèle sont axées vers la promotion de la santé mentale et physique plutôt que vers les conséquences organisationnelles traditionnelles telles que l'efficacité organisationnelle et les attitudes personnelles, la satisfaction et l'engagement organisationnel.

#### **2.4.2. Le modèle de O'Reilly, Chatman et Caldwell**

Si le modèle de French fait référence à la question de la congruence individu-organisation, il ne traite pas directement de l'idée que les organisations possèdent une culture qui peut être plus ou moins compatible avec ses membres (O'Reilly *et al.*, 1991). O'Reilly *et al.* (1991) définissent la congruence individu-organisation comme la congruence entre les « patterns » de valeurs organisationnelles (culture) et les « patterns » de ce que les employés valorisent. Afin de vérifier leurs propositions, les auteurs appliquent leur technique de la comparaison des profils pour faciliter la comparaison des valeurs associées à la culture organisationnelle et des valeurs propres aux individus se trouvant à l'intérieur de l'organisation.

En s'appuyant sur la méthode de comparaison des profils de Caldwell et O'Reilly (1977 ; 1990), O'Reilly *et al.* (1991) développèrent une méthode semblable pour évaluer la ressemblance entre profils de valeurs individuelles et organisationnelles. Ils ont construit un instrument nommé le *Organizational Culture Profile* (OCP), composé de 54 valeurs comme la stabilité, l'innovation, la sécurité, le souci du détail, le calme, l'orientation résultat, l'esprit d'équipe, l'autonomie, la compétitivité, etc. L'OCP sert à mesurer la correspondance entre les valeurs de la culture organisationnelle et les valeurs individuelles. Les valeurs véhiculées dans l'organisation sont les variables choisies par les auteurs pour représenter la culture organisationnelle. À l'aide de l'OCP, la congruence personne-culture peut être calculée en corrélant le profil des valeurs de l'organisation, déterminé par l'ensemble des répondants d'une même organisation, avec le profil des valeurs individuelles de chaque répondant (O'Reilly *et al.*, 1991).

Les résultats obtenus par O'Reilly *et al.* (1991) valident l'idée de l'évaluation de la congruence entre la personne et l'organisation à partir de la congruence des valeurs déterminée par l'OCP. Plus précisément, leur étude portant sur deux ans et demi, démontre que la congruence personne-organisation prédit, un an plus tard, un engagement organisationnel normatif ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ), une satisfaction au travail ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,01$ ) et deux ans plus tard, une intention de rester plus élevés ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,01$ ). Les résultats portant sur l'engagement et la satisfaction ont été obtenus une année après avoir mesuré la congruence, tandis que l'intention de quitter a été mesurée après deux années. De plus, les résultats suggèrent que l'OCP démontre une fidélité raisonnable avec un alpha de Cronbach médian de 0,88 pour les valeurs organisationnelles (O'Reilly, Caldwell et Chatman, 1991). Ce qui nous amène aux hypothèses de notre recherche qui prévoit la présence d'un lien entre la congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif.

Une analyse factorielle de l'instrument, effectuée par les auteurs révèle qu'il n'y a pas de correspondance exacte entre les variables et que la composition des facteurs est différente pour chacune des deux mesures comprises dans l'OCP. En effet, au niveau individuel, les résultats de l'analyse en composante principale indiquent que des 54 valeurs, seulement 33 ont pu être retenues (coefficient de saturation  $\geq 0,40$ ) et sont réparties à travers 8 facteurs. Au niveau organisationnel, les résultats sont différents : 26 valeurs et 7 facteurs. De ces sept facteurs, uniquement cinq se retrouvent au niveau individuel. Cette constatation est très importante pour cette recherche car c'est un indice qu'il est difficile d'établir une correspondance des valeurs au niveau individuel et organisationnel. À cause de l'absence d'une échelle de mesure universelle des valeurs de l'OCP, cet instrument ne nous permet pas de répondre à la question spécifique de notre recherche. En effet, celle-ci prévoit la présence d'un lien entre la congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif et se traduit ainsi : *plus la congruence entre valeurs individuelles-culture organisationnelle est élevée, plus le niveau d'engagement organisationnel affectif sera élevé*. Par conséquent, l'Organizational Culture Profile ne sera pas utilisé comme instrument de mesure.

## 2.5. La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles

Les recherches empiriques nous ont démontré l'existence d'un lien entre valeurs individuelles et engagement organisationnel ainsi qu'entre culture organisationnelle et engagement organisationnel. Toutefois, peu de recherches empiriques ont étudié, à ce jour, le lien entre congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle et engagement organisationnel. À cela, deux raisons.

D'une part, le lien entre valeurs et comportements est souvent faible. Selon, McCarty et Schrum (2000), cela n'indique pas nécessairement une faiblesse dans la relation entre les deux concepts, mais plutôt un problème de méthode. Ainsi, l'utilisation d'une échelle d'attitude ou d'un classement pour mesurer les valeurs peut modifier sensiblement les résultats obtenus. Le choix de l'instrument de mesure a donc une

incidence sur la validité des résultats (Touzani, 2002). Jusqu'à ce jour, aucun modèle de valeurs ne livre un cadre d'analyse unifié aux trois niveaux individuel, organisationnel et sociétal. En effet, il existe plusieurs outils permettant d'évaluer distinctement les valeurs au niveau individuel (MBTI), organisationnel ou sociétal (Hofstede, 2001). Toutefois, les chercheurs et les praticiens n'ont à leur disposition aucun modèle de valeurs avec un cadre d'analyse unifié à ces mêmes trois niveaux. Par conséquent, il s'avère impossible d'évaluer, en l'absence de dimensions universelles, la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles pour générer des résultats stratégiques comme l'engagement organisationnel.

D'autre part, la diversité des instruments utilisés empêche de comparer les résultats et ne permet pas une compréhension intégrée du rôle des valeurs dans les processus étudiés (Touzani, 2002). C'est pourquoi il est essentiel de créer un outil de mesure normalisé afin de faciliter la comparaison et la confrontation des études. La théorie dynamique des valeurs de Schwartz (1992, 1999) a permis de résoudre le problème de correspondance des valeurs au niveau d'analyse. Par contre, Schwartz utilise, pour élaborer sa théorie, les valeurs qui guident notre vie en général, et non celles dans un contexte de travail.

### **2.5.1. Les effets de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles**

Plusieurs sources fournissent justification théorique et évidence empirique aux effets positifs de la congruence entre l'individu et l'organisation. Selon Locke (1976) et Schneider (1987), les individus sont généralement attirés par, et se sentent davantage à l'aise dans des organisations possédant des caractéristiques similaires aux leurs. Chatman (1989) pense que les individus qui s'adaptent à l'organisation en termes de similitudes des valeurs sont plus susceptibles d'être satisfaits, compétents et de rester au sein de l'entreprise. Meglino *et al.* (1989) affirment que les individus qui possèdent des valeurs et des croyances similaires à celles de l'organisation interagissent plus efficacement et comprennent mieux la culture de l'organisation. Cela a pour conséquence de réduire l'incertitude et le conflit, d'augmenter la satisfaction et l'engagement organisationnel de l'employé.

Sur le plan empirique, trois études concluent à un lien significatif entre congruence et engagement. À partir des résultats estimés sur un échantillon de 121 employés d'une entreprise de pétrochimie, Finegan (2000) conclut que la congruence des valeurs, plutôt que les composantes qui lui sont sous-jacentes, a un certain effet spécifique sur l'engagement organisationnel. En effet, comme Edwards (1993, 1994) l'a démontré, l'utilisation d'indices globaux de congruence comme prédicteurs des attitudes ou comportements au travail contient des biais méthodologiques importants, dont le principal est sans doute d'attribuer à la notion de congruence des effets qui sont en réalité imputables aux éléments sous-jacents à la congruence, c'est-à-dire aux caractéristiques des valeurs individuelles ou organisationnelles. Les valeurs dites *Bottom line* ( $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,05$ ) et celles dites *Vision* ( $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,01$ ) exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif.

Puis, l'étude empirique de Stinglhamber *et al.* (2004) qui rappelle le, s'intéresse au rôle des valeurs individuelles, organisationnelles et groupales ainsi que celui de la congruence de valeurs dans la prédiction de l'engagement des salariés envers l'organisation et le groupe de travail, informe que l'engagement organisationnel affectif est généralement expliqué par la congruence subjective de valeurs individu-organisation. Plus précisément, la congruence des valeurs de support ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ), de règles ( $\beta = 0,42$ ,  $p < 0,01$ ) et d'objectifs et d'innovation ( $\beta = 0,46$ ,  $p < 0,01$ ) sont significativement liées à l'engagement affectif.

Finalement, Abbott *et al.* (2005) obtiennent également certains résultats significatifs. Plus précisément, l'étude établit que la congruence des valeurs de conservatisme pour l'agence gouvernementale ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,05$ ) est positivement associée à l'engagement affectif. En revanche, aucun résultat significatif n'est obtenu quant à la congruence des valeurs d'humanité et de vision. En ce qui concerne l'entreprise sociale, il trouve un lien positif entre la congruence des valeurs d'humanité ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ) mais ne peut en dire autant de la congruence des valeurs de vision et de conservatisme.

### **2.5.2. Les dangers d'une congruence individu-organisation trop élevée**

En dépit des effets généralement positifs de la congruence individu-organisation, Schneider *et al.* (1995) avertissent des dangers potentiels d'une congruence élevée entre l'individu et l'organisation. Alors que des niveaux élevés de congruence individu-organisation peuvent mener à une satisfaction et à un engagement accrus, à peu de conflits, une congruence excessive peut mener à la conformité et empêcher l'innovation. Schneider et ses collègues pensent que l'homogénéité est salubre dans les premières années de vie d'une organisation parce qu'elle augmente la coordination et la communication. Mais, plus le temps passe, plus cette même homogénéité amènera l'inflexibilité et la résistance au changement (Schneider *et al.*, 1995).

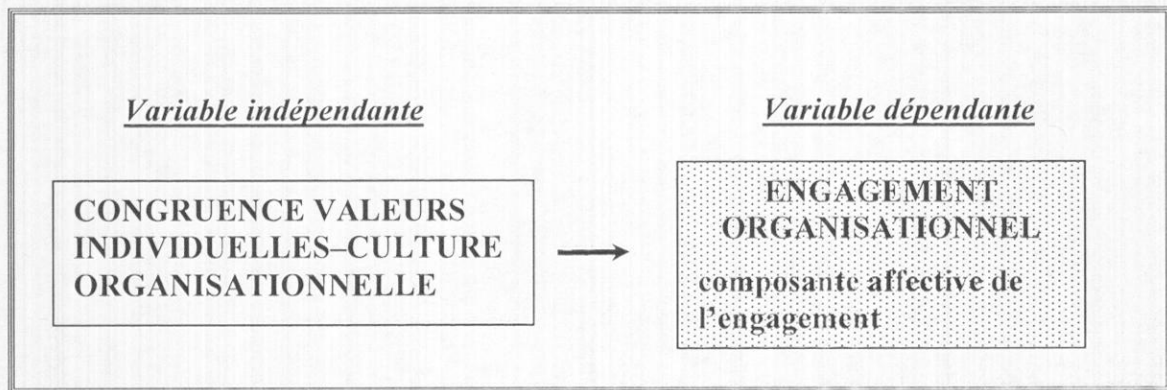
Un autre problème avec la congruence individu-organisation est que les valeurs individuelles évoluent au cours de la vie (Muchinsky et Monohan, 1987). Parallèlement, les besoins de la majorité des organisations sont de nature dynamique et ont aussi tendance à évoluer avec les demandes de l'environnement et du marché. Par conséquent, sachant que les besoins immédiats de l'organisation changent, les personnes qui possédaient dans le passé des valeurs individuelles similaires à l'organisation n'auront pas nécessairement des valeurs congruentes avec l'entreprise d'aujourd'hui (Muchinsky et Monohan, 1987).

### **2.6. Les hypothèses de recherche**

Notre recherche poursuit deux objectifs : en premier lieu, vérifier l'influence de la congruence valeurs individuelles-culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif ; en second lieu, déterminer si certains regroupements de valeurs ont une influence plus significative que d'autres sur l'engagement affectif. C'est à partir de ces deux objectifs que les hypothèses de recherche ont été formulées.

Le modèle théorique utilisé pour réaliser les objectifs de recherche précédemment cités, est présenté à la figure 4. Le modèle de recherche vise à identifier si la congruence valeurs individuelles–culture organisationnelle peut avoir un lien sur les attitudes et comportements d’un employé, plus précisément son engagement affectif envers l’organisation. La flèche entre les deux variables illustre le sens que prend cette « relation », c’est-à-dire que cette étude entend vérifier si la congruence valeurs individuelles–culture organisationnelle « influence » l’engagement organisationnel affectif.

**Figure 4.** *Le modèle de recherche sur l’engagement organisationnel affectif*



L’hypothèse générale est la suivante : plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, plus ils sont engagés affectivement. De cette hypothèse générale découle quatre hypothèses spécifiques.

Ces quatre hypothèses font référence à la structure du système de valeurs de Schwartz évoquée dans ce chapitre. Elles ont été formulées en s’appuyant sur les résultats empiriques des études de Finegan (2000), de Stinglhamber *et al.* (2004) et d’Abbott *et al.* (2005).

La première hypothèse fait référence à l'**altruisme** (*self-transcendence*) de Schwartz.

H<sub>1</sub> : Plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles reliées à l'altruisme, plus ils sont engagés affectivement.

La seconde hypothèse fait référence à l'**ouverture au changement** (*openness to change*) de Schwartz.

H<sub>2</sub> : Plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles reliées à l'ouverture au changement, plus ils sont engagés affectivement.

La troisième hypothèse fait référence au **développement personnel** (*self-enhancement*) de Schwartz.

H<sub>3</sub> : Plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles reliées au développement personnel, plus ils sont engagés affectivement.

La dernière hypothèse fait référence au **conservatisme** (*conservation*) de Schwartz.

H<sub>4</sub> : Plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles reliées au conservatisme, plus ils sont engagés affectivement.

Le chapitre suivant présente de manière détaillée la méthode utilisée afin de vérifier empiriquement les hypothèses énoncées plus haut.

## CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

*« La faculté de peser, de mesurer et de compter permet  
à l'esprit humain de se dégager des apparences sensorielles ».*

Socrate

Le présent chapitre porte sur les décisions méthodologiques prises pour réaliser cette recherche. Après un bref aperçu sur le type de recherche préconisé, nous présentons le questionnaire, décrivons l'échantillon sélectionné et le déroulement de la collecte de données. Enfin nous présentons les techniques d'analyse des données.

### **3.1. Le devis de recherche**

Wils et Bourhis (2005) nous informent qu'il existe deux types de question de recherche : générale ou spécifique. Les auteurs qualifient une question de recherche dite générale lorsque l'état des connaissances est fragile. Le défi est alors de construire une théorie. Dans ce cas de figure, deux types de question de recherche sont possibles auxquels sont associés deux types de cadre de référence, soit une description du phénomène en utilisant un cadre descriptif ou un ciblage des facteurs explicatifs en utilisant cette fois-ci un cadre conceptuel. Par contre, si l'état des connaissances est plus solide, le défi est plutôt de vérifier une théorie. Il faut dans ce cas poser une question spécifique. Deux voies s'ouvrent alors au chercheur. La première consiste à formuler une question de recherche de type associatif qui cherche à vérifier l'influence de facteurs associés au phénomène. Ici, un cadre d'analyse s'appuyant sur une théorie faible ou des liens associatifs est utilisé. La seconde, part d'une question de recherche de type explicatif, qui cherche à vérifier la robustesse d'un cadre théorique s'appuyant sur une théorie solide mettant à jour un processus pour comprendre le phénomène.

Notre recherche, selon la classification donnée par Wils et Bourhis (2005), se situe au troisième niveau, soit celui du cadre d'analyse. L'état des connaissances est relativement solide, ce qui justifie une question spécifique de recherche. Toutefois, la théorie a été peu vérifiée et elle ne propose pas un processus explicatif. En effet, plusieurs études (Locke, 1976 ; Schneider, 1987 ; Chatman, 1989, Meglino *et al.*, 1989 ; O'Reilly *et al.*, 1991, Kristof, 1996) mentionnent que la congruence entre les valeurs de l'individu et l'organisation a des effets positifs sur l'engagement organisationnel, mais ne poussent pas davantage la réflexion qui permettrait de spécifier le processus par lequel les valeurs de l'individu, les valeurs de l'organisation et leur congruence pourraient avoir des effets positifs sur l'engagement organisationnel. Très peu de recherches (Finegan, 2000 ; Stinglhamber *et al.*, 2004, Abbott *et al.*, 2005) ont abordé directement ce sujet, mais elles n'ont trouvé que des résultats partiellement concluants.

Une approche quantitative est alors appropriée puisque tester statistiquement des hypothèses formelles qui relient des facteurs au phénomène requiert un nombre élevé d'observations. Cette approche nous permettra d'identifier des variables précises afin d'examiner leurs influences sur d'autres variables et de surcroît, de répondre à notre question de recherche, puisque nous voulons connaître l'influence de la congruence des valeurs individuelles et des valeurs organisationnelles sur l'engagement organisationnel affectif.

Considérant le niveau de notre étude (III) et l'approche quantitative, nous avons choisi le sondage comme mode de collecte de données. « L'enquête représente toute activité de recherche au cours de laquelle des données sont recueillies auprès d'une population ou une portion de celle-ci afin d'examiner les attitudes, les opinions, les croyances ou les comportements de cette population. » (Fortin, 1996, p.168). L'enquête par questionnaire est appropriée pour recueillir beaucoup d'observations.

Dans le but de tester nos hypothèses, nous avons décidé de privilégier l'outil de collecte de données le plus utilisé de l'approche quantitative, à savoir le questionnaire. Nous avons choisi le questionnaire pour collecter nos données pour trois raisons. Tout d'abord, il permet de quantifier et synthétiser les réponses,

notamment grâce aux questions fermées contenues dans nos instruments de mesure. Puis, il pose les mêmes questions dans les mêmes termes à chaque répondant et chacun opère un choix parmi une même liste de réponses. Enfin, le questionnaire a aussi l'avantage de pouvoir être employé avec un grand nombre de répondants, tout en respectant leur anonymat et en les laissant libres d'exprimer leur opinion sans peur de représailles ou autres conséquences négatives. Il s'agit donc d'un instrument facile et relativement peu coûteux d'application. De plus, le questionnaire est l'instrument employé par Schwartz (1993) et Finegan (2000) dans les études sur lesquelles nous nous appuyons pour cette recherche.

Finalement, la conception d'un questionnaire n'est pas simple. En effet les principales décisions concernant le questionnaire ont trait d'une part aux modalités d'administration, aux types de questions, aux échelles de mesures associées à ces questions, à la présentation du questionnaire et d'autre part à la taille de l'échantillon utilisée et la méthode de distribution et de collecte des questionnaires. Les questionnaires auto-administrés ont été choisis comme instrument de collecte de données. L'un des avantages de l'auto-administration est que les questionnaires sont livrés à domicile ou au lieu de travail et récupérés en main propre une fois remplis par le répondant. Ce moyen permet habituellement d'obtenir de meilleurs taux de réponse que dans une enquête postale et de réduire considérablement les frais de collecte de données (Angers, 1992).

### **3.2. La construction du questionnaire**

Nous expliquons dans les paragraphes suivants comment le questionnaire fut conçu.

#### **3.2.1. La présentation du questionnaire**

Un questionnaire a été élaboré comportant quatre sections permettant ainsi de recueillir l'information nécessaire. Sur la page couverture du questionnaire on trouve un texte de présentation qui informe le répondant du but et du sujet de la recherche, des instructions générales sur la façon de répondre aux questions, assure l'anonymat et identifie les auteurs du questionnaire.

L'ordre des sections a été établi en suivant les éléments de la question de recherche, à savoir les valeurs individuelles, la culture organisationnelle et finalement l'engagement organisationnel affectif. Nous avons choisi de placer les questions touchant les valeurs au début du questionnaire car, étant la mesure la plus longue de l'étude, nous voulions augmenter son taux de réponse. Cette décision étant prise, il nous restait à déterminer l'ordre entre les deux sections portant sur les valeurs. Angers (1992) conseille de présenter les questions du facile à répondre au plus difficile de façon à ne pas faire obstacle aux exercices mentaux de l'informateur et à lui permettre de se « réchauffer », pour faire une analogie avec le conditionnement physique. Sachant qu'il est plus facile de se questionner sur ses propres valeurs que sur celles que l'organisation applique au quotidien, nous avons décidé de débiter par les valeurs individuelles.

Par conséquent, la première partie concerne le système de valeurs au travail du répondant. On y retrouve 41 principes qui peuvent guider la vie professionnelle des cadres. La deuxième partie concerne uniquement le système de valeurs et de préférences de l'organisation du répondant. On y retrouve également 41 énoncés portant sur les différents principes qui peuvent caractériser la culture de l'organisation. Ensuite, la troisième partie, s'intéresse à l'engagement affectif envers l'organisation et comporte six énoncés. Puis, la quatrième partie a pour but de

rassembler des informations générales afin de cerner le profil des répondants. Le questionnaire comporte 89 énoncés répartis en quatre sections sur un total de huit pages. Finalement, la dernière page du questionnaire concerne le mot de remerciement. Nous avons profité de l'espace disponible pour permettre au répondant de s'exprimer sur ses valeurs individuelles, son engagement organisationnel et la culture organisationnelle de son entreprise.

Notre questionnaire est inspiré de celui de Schwartz (1994) pour les valeurs individuelles et organisationnelles et de celui de Meyer, Allen et Smith (1993) pour l'engagement organisationnel affectif. Il repose donc sur des bases empiriques solides.

### **3.2.2. La formulation des items**

Pour rédiger un excellent formulaire de questions, il importe de suivre certaines règles qui évitent bien des erreurs. Du soin apporté à la formulation de chaque question dépend le sort de l'analyse statistique qui suivra. Nous avons suivi les recommandations d'Angers (1992) sur le *design* des questionnaires de recherche. Il recommande que chaque question ne contienne qu'une seule idée ; utilise des termes neutres pour ne pas influencer le répondant, simples et dépourvus de vocabulaire spécialisé ou abstrait ; soit courte pour éviter les incompréhensions ; soit vraisemblable et évite l'intention ou l'anticipation.

### **3.2.3. L'ordre des items**

Les items des valeurs individuelles et de l'engagement organisationnel affectif suivent l'ordre établi par leurs auteurs respectifs. Par contre, les items des valeurs organisationnelles ont été mélangés au hasard. Nous ne voulions pas garder le même ordre que celui suivi pour les valeurs individuelles, de crainte que le répondant encercle sensiblement la même réponse. L'ordre du tirage au sort peut être consulté à partir du questionnaire se trouvant en annexe I.

### 3.3. La mesure

Chaque variable (tant indépendantes que dépendantes) a été mesurée à l'aide d'un certain nombre d'énoncés. Nous verrons donc quelles sont les questions utilisées pour chacune d'entre elles.

#### 3.3.1. Le choix des items pour les valeurs individuelles au travail

Le choix des valeurs individuelles s'inspire principalement de la structure universelle du système de valeurs fondamentales des êtres humains appelée la théorie dynamique des valeurs élaborée par Schwartz (1994). Comme nous l'avons mentionné dans la recension des écrits, Schwartz (1994) montre que le système de valeurs des individus s'organise autour de deux axes fondamentaux valides aux deux niveaux d'analyse, individuel et sociétal. La théorie de Schwartz concerne les valeurs humaines en général, mes ses énoncés peuvent facilement s'adapter au contexte du travail.

Nous avons donc adapté chacune des valeurs de Schwartz au monde du travail en modifiant les définitions des énoncés afin que celles-ci représentent la réalité du milieu de travail. Au cours de multiples tables rondes composées de trois personnes, soit le chercheur, le directeur de mémoire et la collaboratrice au projet<sup>1</sup>, nous avons tenté de créer un parallèle entre les valeurs humaines de Schwartz et les valeurs au travail. Plus précisément, nous avons divisé le questionnaire de Schwartz en quatre parties afin de se concentrer sur quinze valeurs à la fois. Individuellement et séparément, chaque membre devait modifier les quinze valeurs humaines en nouvelles valeurs individuelles s'appliquant au contexte du travail. Par la suite, lors des réunions, chacun présentait ses résultats respectifs quant à 1) l'adaptabilité possible de la valeur humaine au contexte du travail et 2) la définition de la dite valeur au travail.

---

<sup>1</sup> Madame Marie-France Waxin, collaboratrice à ce projet de recherche, est professeure à l'université américaine de Sharjah aux Émirats Arabes Unis et possède un doctorat en science de gestion (Aix-Marseille III).

Mentionnons d'abord que l'élaboration des définitions des valeurs sélectionnées fut difficile et a d'ailleurs duré près de quatre mois. En effet, plusieurs échanges et discussions ont eu lieu afin d'aboutir à la version finale. Par exemple, il est parfois arrivé que chaque membre disposât d'une définition totalement différente du fait qu'au départ, la compréhension de la valeur humaine de Schwartz différait.

C'est pourquoi nous avons compris très rapidement qu'il importait de s'entendre dès le départ sur la signification de la valeur et de constamment se référer aux définitions des types motivationnels de Schwartz pour créer la valeur au travail. Lors de ces divergences, chaque membre avait pour rôle d'expliquer son point de vue et de convaincre les autres membres de l'exactitude de la définition proposée. La règle de décision était celle du consensus.

Ensuite, lorsque les trois membres proposaient une définition semblable, il ne restait qu'à s'accorder sur le choix des mots. Dans ce cas-ci, nous avons essayé de nous mettre à la place du répondant. Pour ce faire, nous avons rédigé plusieurs versions d'une même question et nous avons choisi celle qui, après examen, semble assurer que le répondant comprendra l'énoncé et n'aura pas une interprétation différente de celle recherchée.

Finalement, en ce qui concerne la décision de ne pas sélectionner une valeur humaine pour le questionnaire, un consensus était également de mise. En effet, les trois membres devaient être d'accord que cette dernière avait une portée beaucoup trop générale pour se prêter à un contexte du travail. Au total, dix-sept valeurs ont été éliminées sur une liste de 56 comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 4.** *La correspondance entre les valeurs de Schwartz (1992) et les valeurs individuelles au travail du questionnaire*

Valeurs de Schwartz (1992)	Valeurs individuelles au travail
<b>1. Equality</b> (equal opportunity for all)	<b>1. L'égalité</b> (se sentir égal aux autres employés)
<b>2. Inner harmony</b> (at peace with myself)	<b>2. L'équilibre interne</b> (avoir un travail qui m'aide à maintenir mon équilibre personnel)
<b>3. Social power</b> (control over others, dominance)	<b>3. Le pouvoir social</b> (s'affirmer comme un leader)
<b>4. Pleasure</b> (gratification of desires)	<b>4. Le plaisir</b> (avoir du plaisir au travail)
<b>5. Freedom</b> (freedom of action and thought)	<b>5. L'indépendance</b> (avoir une liberté d'action et de pensée au travail)
<b>6. A spiritual life</b> (emphasis on spiritual not material matters)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>7. Sense of belonging</b> (feeling that others care about me)	<b>7. La considération</b> (ressentir que les autres se soucient de moi)
<b>8. Social order</b> (stability of society)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>9. An exciting life</b> (stimulating experiences)	<b>9. La passion au travail</b> (vivre des expériences de travail stimulantes et enrichissantes)
<b>10. Meaning in life</b> (a purpose in life)	<b>10. La signification du travail</b> (avoir un travail qui donne un sens à la vie)
<b>11. Politeness</b> (courtesy, good manners)	<b>11. Le respect des règles de politesse</b> (se conformer aux règles de bienséance)
<b>12. Wealth</b> (material possessions, money)	<b>12. L'argent</b> (avoir une rémunération élevée)
<b>13. National security</b> (protection of my nation from enemies)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>14. Self-respect</b> (belief in one's own worth)	<b>14. La contribution</b> (avoir un travail qui est important)
<b>15. Reciprocation of favors</b> (avoidance of indebtedness)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>16. Creativity</b> (uniqueness, imagination)	<b>16. La créativité</b> (faire preuve d'innovation au travail)
<b>17. A world at peace</b> (free of war and conflict)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>18. Respect for tradition</b> (preservation of time-honored customs)	<b>18. Le respect des traditions</b> (respecter les coutumes de l'entreprise)
<b>19. Mature love</b> (deep emotional and spiritual intimacy)	<b>Ne s'applique pas</b>

<b>20. Self-discipline</b> (self-restraint, resistance to temptation)	<b>20. La responsabilisation</b> (assumer spontanément des responsabilités)
<b>21. Detachment</b> (from worldly concerns)	<b>21. Le détachement</b> (demeurer calme dans des situations conflictuelles)
<b>22. Family security</b> (safety for loved ones)	<b>22. La sécurité</b> (avoir un emploi stable avec des bonnes conditions de travail)
<b>23. Social recognition</b> (respect, approval by others)	<b>23. La reconnaissance sociale</b> (voir ma contribution apprécié à sa juste valeur)
<b>24. Unity with nature</b> (fitting into nature)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>25. A varied life</b> (filled with challenge, novelty, and change)	<b>25. Une vie professionnelle variée</b> (avoir une vie professionnelle riche)
<b>26. Wisdom</b> (a mature understanding of life)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>27. Authority</b> (the right to lead or command)	<b>27. L'autorité hiérarchique</b> (exercer une autorité hiérarchique)
<b>28. True friendship</b> (close, supportive friends)	<b>28. L'amitié</b> (avoir des relations de travail amicales)
<b>29. A world of beauty</b> (beauty of nature and the arts)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>30. Social justice</b> (correcting injustice, care for the weak)	<b>30. La justice</b> (s'impliquer pour diminuer les injustices au travail)
<b>31. Independent</b> (self-reliant, self-sufficient)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>32. Moderate</b> (avoiding extremes of feeling and action)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>33. Loyal</b> (faithful to my friends, group)	<b>33. La loyauté</b> (être fidèle envers ses collègues)
<b>34. Ambitious</b> (hardworking, aspiring)	<b>34. L'ambition</b> (aspirer à la réussite au travail)
<b>35. Broad-minded</b> (tolerant of different ideas and beliefs)	<b>35. La tolérance</b> (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues)
<b>36. Humble</b> (modest, self-effacing)	<b>36. L'humilité</b> (être modeste face à ses réussites personnelles au travail)
<b>37. Daring</b> (seeking adventure, risk)	<b>37. Le risque</b> (relever des défis nouveaux au travail)
<b>38. Protecting the environment</b> (preserving nature)	<b>38. La protection de l'environnement</b> (travailler pour une organisation sensible aux questions environnementales)

<b>39. Influential</b> (having an impact on people and events)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>40. Honoring of parents and elders</b> (showing respect)	<b>40. Le respect de l'autorité</b> (montrer du respect envers ses supérieurs hiérarchiques)
<b>41. Choosing own goals</b> (selecting own purposes)	<b>41. L'autonomie</b> (choisir ses propres objectifs de travail)
<b>42. Healthy</b> (not being sick physically or mentally)	<b>42. La santé au travail</b> (avoir un travail sain et sécuritaire)
<b>43. Capable</b> (competent, effective, efficient)	<b>43. La compétence</b> (être efficace et efficient au travail)
<b>44. Accepting my portion in life</b> (submitting to life's circumstances)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>45. Honest</b> (genuine, sincere)	<b>45. L'honnêteté</b> (être authentique et sincère envers ses collègues de travail)
<b>46. Preserving my public image</b> (protecting my « face »)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>47. Obedient</b> (dutiful, meeting obligations)	<b>47. Le respect des règles de l'entreprise</b> (se conformer aux règles formelles et informelles)
<b>48. Intelligent</b> (logical, thinking)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>49. Helpful</b> (working for the welfare of others)	<b>49. La coopération</b> (s'entraider entre collègues de travail)
<b>50. Enjoying life</b> (enjoying food, sex, leisure, etc.)	<b>Ne s'applique pas</b>
<b>51. Devout</b> (holding to religious faith and belief)	<b>51. La dévotion</b> (se dévouer entièrement au travail)
<b>52. Responsible</b> (dependable, reliable)	<b>52. La fiabilité</b> (être fiable et digne de confiance au travail)
<b>53. Curious</b> (interested in everything, exploring)	<b>53. L'auto-apprentissage</b> (pouvoir apprendre par soi-même)
<b>54. Forgiving</b> (willing to pardon others)	<b>54. Le pardon</b> (être indulgent envers ses collègues de travail)
<b>55. Successful</b> (achieving goals)	<b>55. La réussite</b> (atteindre mes propres objectifs professionnels)
<b>56. Clean</b> (neat, tidy)	<b>Ne s'applique pas</b>

Ensuite, nous avons comparé ces 39 valeurs individuelles avec le questionnaire élaboré par McDonald et Gandz (1991) utilisé dans l'étude de Finegan (2000). Notons que la liste des valeurs individuelles de McDonald et Gandz est une adaptation des valeurs humaines de Milton Rokeach (1973) au contexte organisationnel. Cette liste comporte au total 23 valeurs dont une seule (*initiative*) a été ajoutée à notre inventaire. Comme l'indique le tableau ci-dessous, la majorité des autres valeurs de MacDonal et Gandz (1991, 1992) se retrouvent déjà dans notre liste. Le tableau 5 illustre les dix-huit valeurs se recoupant dans notre liste. Ce nombre élevé de similitude entre les valeurs de deux auteurs différents représente un bon indice de validité apparente. En effet, cela démontre en quelque sorte un consensus quant au choix des valeurs individuelles dans un contexte de travail. Puis, le tableau 5 illustre les quatre valeurs individuelles qui ne peuvent se classer dans aucune des dix dimensions de la structure du système de valeurs de Schwartz et qui ont été éliminées. En se référant aux définitions des types motivationnels du tableau 3, ces valeurs semblent trop spécifiques à un contexte de travail particulier et ne représentent pas, à notre avis, des valeurs au travail universelles.

**Tableau 5.** *La correspondance entre les valeurs utilisées par Finegan (2000) et les valeurs individuelles au travail du questionnaire*

Valeurs utilisées par Finegan (2000)	Valeurs individuelles au travail
<b>1. Adaptability</b> (being flexible and changing easily to meet new circumstances)	<b>37. Le risque</b> (relever des défis nouveaux au travail)
<b>2. Aggressiveness</b> (being aggressive and pursuing goals vigorously)	<b>34. L'ambition</b> (aspérer à la réussite au travail)
<b>3. Autonomy</b> (being independent and free to act)	<b>5. L'indépendance</b> (avoir une liberté d'action et de pensée au travail)
<b>4. Broad-Mindedness</b> (accepting different viewpoints and opinions)	<b>35. La tolérance</b> (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues)
<b>5. Cautiousness</b> (being caution and minimizing exposure to risk)	<b>22. La sécurité</b> (avoir un emploi stable avec des bonnes conditions de travail)

<b>6. Consideration</b> (being cooperative and working well with others)	<b>7. La considération</b> (ressentir que les autres se soucient de moi)
<b>7. Courtesy</b> (being polite and having respect for individual dignity)	<b>11. Le respect des règles de politesse</b> (se conformer aux règles de bienséance)
<b>8. Creativity</b> (developing new ideas and applying innovative approaches)	<b>16. La créativité</b> (faire preuve d'innovation au travail)
<b>9. Development</b> (achieving personal growth, learning and development)	<b>53. L'auto-apprentissage</b> (pouvoir apprendre par soi-même)
<b>10. Diligence</b> (working long and hard to achieve results)	<b>51. La dévotion</b> (se dévouer entièrement au travail)
<b>11. Economy</b> (being thrifty and careful in spending)	<b>Non sélectionnée</b>
<b>12. Experimentation</b> (taking a trial-and-error approach to problem solving)	<b>Non sélectionnée</b>
<b>13. Fairness</b> (being fair and providing just recognition on the basis of merit)	<b>1. L'égalité</b> (se sentir égal aux autres employés)
<b>14. Forgiveness</b> (being forgiving and understanding when errors occur)	<b>54. Le pardon</b> (être indulgent envers ses collègues de travail)
<b>15. Formality</b> (upholding proper ceremony and maintaining traditions)	<b>18. Le respect des traditions</b> (respecter les coutumes de l'entreprise)
<b>16. Humor</b> (creating fun and being lighthearted)	<b>4. Le plaisir</b> (avoir du plaisir au travail)
<b>17. Initiative</b> (seizing opportunity and taking on responsibility without hesitation)	<b>Sélectionnée</b>
<b>18. Logic</b> (being rational and thinking in terms of facts and figures)	<b>Non sélectionnée</b>
<b>19. Moral Integrity</b> (being honorable and following ethical principles)	<b>33. La loyauté</b> (être fidèle envers ses collègues)
<b>20. Obedience</b> (complying with directions and conforming to rules)	<b>40. Le respect de l'autorité</b> (montrer du respect envers ses supérieurs hiérarchiques) <b>47. Le respect des règles de l'entreprise</b> (se conformer aux règles formelles et informelles)
<b>21. Openness</b> (being straightforward, sincere and candid in discussions)	<b>45. L'honnêteté</b> (être authentique et sincère envers ses collègues de travail)

<b>22. Orderliness</b> (being neat, tidy and well-organized)	<b>Non sélectionnée</b>
<b>23. Social Equality</b> (being equal to others and avoiding status differences)	<b>30. La justice</b> (s'impliquer pour diminuer les injustices au travail)

Ensuite, nous avons regroupé les 40 valeurs par dimension et par axe afin de s'assurer d'une certaine répartition équilibrée entre les regroupements (les tableaux 6 à 9 illustrent ces regroupements). Cette procédure nous a amenée à ajouter une dernière variable, soit le « plaisir social » à la dimension *Hédonisme* qui ne comportait initialement qu'une seule valeur individuelle : le plaisir. Le plaisir social fait référence au plaisir que l'on a avec ses collègues en dehors du travail. Cette valeur nous semble tout à fait pertinente au contexte de travail actuel.

### 3.3.2. Le choix des items pour les valeurs organisationnelles

En ce qui concerne les valeurs organisationnelles, elles ont été élaborées à partir des valeurs individuelles. Au cours des mêmes tables rondes, nous avons tenté de trouver pour chaque énoncé des valeurs individuelles, le parallèle au niveau organisationnel. Nous avons suivi les mêmes procédures que celles utilisées pour générer les valeurs individuelles, à savoir diviser les valeurs par groupe de quinze puis travailler individuellement sur la création des valeurs organisationnelles. À la différence des valeurs individuelles, nous n'avons pas à déterminer la pertinence de la valeur humaine au niveau organisationnel car l'adaptation ici se faisait entre les niveaux individuel et organisationnel.

Dès la première rencontre, nous avons établi une règle afin de générer des énoncés qui font référence aux employés en général et non à des pratiques spécifiques. Par exemple, pour la valeur organisationnelle *Argent*, le danger ici était de faire référence à la rémunération qui est une des pratiques de la gestion des ressources humaines (ex. : offrir une rémunération concurrentielle aux employés) au lieu de se concentrer sur un moyen ou une finalité guidant la gestion des employés en général (ex. : valoriser la rémunération comme moyen de motiver les employés). En appliquant

cette règle sans oublier qu'il s'agit bien de la perception du répondant des valeurs organisationnelles de son entreprise que l'on recherche, plusieurs échanges et discussions ont eu lieu afin d'aboutir à un consensus. Lors des séances de partage d'opinions, chaque personne avait encore une fois le mandat d'expliquer son point de vue et de convaincre les autres membres de l'exactitude de la définition proposée. Il est possible de consulter les tableaux 6 à 9 pour connaître l'ensemble des valeurs associées à chacune des dix dimensions pour les niveaux individuel et organisationnel.

**Tableau 6.** *La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe du développement personnel*

POUVOIR

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>3. Le pouvoir social</b> (s'affirmer comme un leader)	<b>17. Le pouvoir social</b> (valoriser un style de gestion axé sur le contrôle)
<b>10. L'argent</b> (avoir une rémunération élevée)	<b>23. L'argent</b> (valoriser la rémunération comme moyen de motiver les employés)
<b>17. La reconnaissance sociale</b> (voir ma contribution apprécié à sa juste valeur)	<b>15. La reconnaissance sociale</b> (apprécier à sa juste valeur la contribution des employés)
<b>19. L'autorité hiérarchique</b> (exercer une autorité hiérarchique)	<b>13. L'autorité hiérarchique</b> (valoriser l'autorité hiérarchique auprès des employés)

## ACCOMPLISSEMENT

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>11. La contribution</b> (être conscient de sa contribution au travail)	<b>12. La contribution</b> (réaliser que les employés sont un atout)
<b>23. L'ambition</b> (aspirer à la réussite au travail)	<b>31. L'ambition</b> (pousser les employés à se dépasser au travail)
<b>31. La compétence</b> (être efficace et efficient au travail)	<b>2. La compétence</b> (valoriser les employés efficaces et efficients dans leur travail)
<b>39. La réussite</b> (atteindre mes propres objectifs professionnels)	<b>11. La réussite</b> (encourager les employés à atteindre leurs propres objectifs professionnels)

**Tableau 7.** La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de l'ouverture au changement

## HÉDONISME

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>4. Le plaisir</b> (avoir du plaisir au travail)	<b>37. Le plaisir</b> (encourager les employés à chercher du plaisir au travail)
<b>40. Le plaisir social</b> (avoir du plaisir avec ses collègues en dehors du travail)	<b>39. Le plaisir social</b> (encourager les employés à avoir du plaisir avec leurs collègues en dehors du milieu de travail)

## STIMULATION

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>7. La passion au travail</b> (vivre des expériences de travail stimulantes et enrichissantes)	<b>5. La passion au travail</b> (valoriser un environnement de travail stimulant et enrichissant)
<b>18. Une vie professionnelle variée</b> (avoir une vie professionnelle riche)	<b>33. Une vie professionnelle variée</b> (offrir une vie professionnelle riche aux employés)
<b>26. Le risque</b> (relever des défis nouveaux au travail)	<b>24. Le risque</b> (soutenir les employés qui relèvent des défis nouveaux au travail)

## AUTO-ORIENTATION

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>5. L'indépendance</b> (avoir une liberté d'action et de pensée au travail)	<b>28. L'indépendance</b> (encourager les employés à être libre d'action et de pensée)
<b>12. La créativité</b> (faire preuve d'innovation au travail)	<b>6. La créativité</b> (encourager les employés à faire preuve d'innovation au travail)
<b>29. L'autonomie</b> (choisir ses propres objectifs de travail)	<b>31. L'autonomie</b> (encourager les employés à choisir leurs propres objectifs de travail)
<b>37. L'auto-apprentissage</b> (pouvoir apprendre par soi-même)	<b>8. L'auto-apprentissage</b> (encourager les employés à apprendre par eux-mêmes)
<b>41. L'initiative</b> (agir de manière proactive dans son travail)	<b>27. L'initiative</b> (encourager les employés à agir proactivement au travail)

**Tableau 8.** La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de l'altruisme

## BIENVEILLANCE

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>8. La signification du travail</b> (avoir un travail qui donne un sens à la vie)	<b>25. La signification du travail</b> (valoriser une mission qui donne un sens au travail des employés)
<b>15. Le détachement</b> (demeurer calme dans des situations conflictuelles)	<b>35. Le détachement</b> (encourager les employés à faire preuve de sang-froid dans des situations conflictuelles)
<b>20. L'amitié</b> (avoir des relations de travail amicales)	<b>41. L'amitié</b> (inciter les employés à développer des relations amicales)
<b>22. La loyauté</b> (être fidèle envers ses collègues)	<b>3. La loyauté</b> (amener les employés à être fidèle envers l'organisation)
<b>32. L'honnêteté</b> (être authentique et sincère envers ses collègues de travail)	<b>4. L'honnêteté</b> (promouvoir des relations sincères et authentiques avec les employés)
<b>34. La coopération</b> (s'entraider entre collègues de travail)	<b>36. La coopération</b> (encourager les employés à s'entraider mutuellement)
<b>36. La fiabilité</b> (être fiable et digne de confiance au travail)	<b>10. La fiabilité</b> (miser sur l'importance que les employés soient fiables et dignes de confiance)
<b>38. Le pardon</b> (être indulgent envers ses collègues de travail)	<b>38. Le pardon</b> (encourager les employés à faire preuve d'indulgence envers leurs collègues)

## UNIVERSALISME

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>1. L'égalité</b> (se sentir égal aux autres employés)	<b>7. L'égalité</b> (traiter tous les employés de façon identique)
<b>2. L'équilibre interne</b> (avoir un travail qui m'aide à maintenir mon équilibre personnel)	<b>29. L'équilibre interne</b> (favoriser un environnement de travail sain et équilibré)
<b>21. La justice</b> (s'impliquer pour diminuer les injustices au travail)	<b>20. La justice</b> (valoriser un environnement sans injustices au travail)
<b>24. Tolérance</b> (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues)	<b>34. Tolérance</b> (promouvoir un environnement de travail où différents points de vue peuvent s'exprimer)
<b>27. La protection de l'environnement</b> (travailler pour une organisation sensible aux questions environnementales)	<b>21. La protection de l'environnement</b> (encourager les employés à s'impliquer dans les causes environnementales)

**Tableau 9.** La liste des valeurs individuelles et organisationnelles regroupées par dimension selon l'axe de la conservation

## SÉCURITÉ

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>6. La considération</b> (ressentir que les autres se soucient de moi)	<b>22. La considération</b> (se soucier du bien-être des employés)
<b>16. La sécurité</b> (avoir un emploi stable avec de bonnes conditions de travail)	<b>16. La sécurité</b> (favoriser un environnement de travail stable avec de bonnes conditions)
<b>30. La santé au travail</b> (avoir un travail sain et sécuritaire)	<b>19. La santé au travail</b> (promouvoir un environnement de travail sain et sécuritaire pour les employés)

## CONFORMITÉ

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>9. Le respect des règles de politesse</b> (se conformer aux règles de bienséance)	<b>14. Le respect des règles de politesse</b> (encourager les employés à respecter les règles de bienséance de l'organisation)
<b>14. La responsabilisation</b> (assumer spontanément des responsabilités)	<b>9. La responsabilisation</b> (amener les employés à se responsabiliser par eux-mêmes)
<b>28. Respect de l'autorité</b> (montrer du respect envers ses supérieurs hiérarchiques)	<b>32. Respect de l'autorité</b> (encourager les employés à respecter leurs supérieurs hiérarchiques)
<b>33. Le respect des règles de l'entreprise</b> (se conformer aux règles formelles et informelles)	<b>40. Le respect des règles de l'entreprise</b> (s'assurer que les employés se conforment aux règles formelles et informelles de l'entreprise)

## TRADITION

Valeurs individuelles	Valeurs organisationnelles
<b>13. Le respect des traditions</b> (respecter les coutumes de l'entreprise)	<b>26. Le respect des traditions</b> (inciter les employés à respecter les coutumes de l'entreprise)
<b>25. L'humilité</b> (être modeste face à ses réussites personnelles au travail)	<b>18. L'humilité</b> (inciter les employés à rester modeste face à leurs réussites personnelles)
<b>35. La dévotion</b> (se dévouer entièrement aux demandes de son employeur)	<b>1. La dévotion</b> (encourager les employés à se dévouer entièrement à l'entreprise)

## 3.3.3. Le choix des items pour l'engagement organisationnel

La dimension affective de l'engagement organisationnel a été mesurée à l'aide de l'instrument construit à partir de la version révisée de Meyer, Allen et Smith (1993) et également utilisée par Finegan (2000). Il s'agit du *Organizational Commitment Scale*. Cet instrument se compose de six items portant sur l'engagement organisationnel affectif et il a été choisi en raison de sa validité et de son caractère unidimensionnel, démontrés par de nombreuses recherches (Iverson *et al.*, 1999 ; Tremblay *et al.*, 2000 ; Laschinger *et al.*, 2001 ; Rouillard *et al.*, 2003 ; Stinglhamber

*et al.*, 2004 et Simard *et al.*, 2005). L'indice global obtenu pour la somme de ces six énoncés donne un coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) de 0,85 (Allen *et al.*, 1993, cité dans Finegan, 2000). Les énoncés ont été traduits en français et se retrouvent dans le tableau suivant.

**Tableau 10.** *La traduction des énoncés portant sur l'engagement organisationnel affectif du questionnaire de Meyer et al. (1993)*

Meyer, Allen et Smith (1993)	Énoncés du questionnaire
1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	1. J'aimerais beaucoup rester dans mon organisation jusqu'à la fin de ma carrière
2. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization	2. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation
3. I really feel as if this organization's problems are my own	3. Je considère les problèmes de mon organisation comme étant les miens
4. I do not feel "emotionnaly attached" to this organization	4. Je n'ai pas l'impression d'être attaché affectivement à mon organisation
5. I do not feel like "part of the family" at my organization	5. Je ne sens pas que je fais « partie de la famille » au sein de mon organisation
6. This organization has a great deal of personal meaning for me	6. Mon organisation occupe une grande place dans ma vie

### 3.3.4. L'échelle de mesure

Le choix de poser des questions structurées implique de donner au répondant un référentiel de réponses. Dans ses travaux sur les valeurs, Schwartz a utilisé une échelle de mesure de neuf points (allant de -1 à 7) pour caractériser les dimensions de valeurs. Le chiffre 7 représentant les valeurs très importantes, et -1 les items opposés aux valeurs du répondant. Ce choix de mesure représente deux avantages : d'une part générer une grande amplitude pour l'étude des résultats et d'autre part, minimiser les effets de la désirabilité sociale (Kristof, 1996). En effet, les sondés ont tendance à se montrer tels qu'ils aimeraient être plutôt que tels qu'ils sont. Pour mesurer les valeurs individuelles et organisationnelles, nous reproduirons l'échelle d'accord de Schwartz : (-1 ou 0) représentant les valeurs opposées à celles du répondant ; (1) caractérisant les valeurs pas importantes ; (2, 3, 4) neutres ; (5) les valeurs très importantes du répondant et (6 ou 7) les valeurs considérées les plus fondamentales pour le répondant. Nous recommanderons aux répondants de répondre de manière spontanée en n'encrclant qu'un seul chiffre correspondant à leur réponse en utilisant toute la longueur de l'échelle (-1 à 7).

En ce qui concerne la section du questionnaire portant sur l'engagement organisationnel affectif, nous avons utilisé la même échelle de mesure : une échelle de Likert à 9 points mesurant le degré d'accord des répondants allant de -1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). La raison de ce choix méthodologique est de permettre au répondant de remplir plus aisément le questionnaire et d'éviter toute erreur de sa part suite à un changement soudain d'échelle de mesure. Finalement, les mêmes recommandations ont été indiquées à savoir de répondre de manière spontanée en n'encrclant qu'un seul chiffre correspondant à la réponse du répondant en utilisant toute la longueur de l'échelle (-1 à 7).

Finalement, au début de chaque section (valeurs individuelles, valeurs organisationnelles et engagement organisationnel affectif), les instructions sont indiquées et l'échelle de mesure est précisée. De plus, au début de chaque page qui ne représente pas un début de section, nous avons décidé de reporter l'échelle de mesure. Ce choix s'explique par le fait que nous ne voulions pas que le répondant ait à revenir en arrière et sache exactement comment répondre aux questions.

### 3.4. Le pré-test

L'importance de tester les questionnaires pilotes a été soulignée dans la littérature (Remenyi *et al.*, 1998). L'objectif est de soumettre le questionnaire à la critique, avant de commencer à l'utiliser pour la collecte de données. Avant de débiter le pré-test, une autorisation préalable du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal était nécessaire. Un formulaire de déclaration de collecte directe d'informations auprès de personnes, une brève description de la recherche ainsi qu'un exemplaire du questionnaire fut remis au comité d'éthique. De plus, un engagement de confidentialité comportant plusieurs conditions, telles qu'assurer la protection et la sécurité des données, ne pas discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants, prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participant(e)s et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche fut également joint à la demande de collecte de données.

Le pré-test du questionnaire a eu lieu entre le 1<sup>er</sup> et le 20 décembre 2004 auprès de quatre cadres francophones œuvrant dans des institutions bancaires, soit la banque Royale et la banque Nationale. L'évaluation du questionnaire s'est faite sur son contenu, sa longueur, sa présentation, le temps nécessaire pour le remplir et la compréhension de ses énoncés.

Pour ne rien perdre des commentaires des quatre répondants au pré-test et les comprendre dans toutes leurs implications, nous avons passé environ quarante-cinq minutes avec chacun d'entre eux (la rencontre ayant lieu sous forme d'entrevue individuelle). Cette fenêtre d'entrevue nous a donné la possibilité de mesurer leur degré de confort envers le questionnaire et l'utilité que les répondants lui prêtent et surtout, de noter leurs commentaires face au contenu des questions. Compte tenu de ces mêmes commentaires, nous n'avons pas jugé pertinent d'effectuer un second pré-test. N'oublions pas ici que notre mémoire n'a pas comme objectif de mesurer la validité ou la fidélité d'un nouvel instrument de mesure. Le but lors de ce pré-test était de s'assurer que les quatre répondants comprenaient bien le sens de ces nouvelles questions, ce qui fut le cas. Sans aucun doute, cette phase de pré-test a été extrêmement bénéfique pour la suite de l'étude et, nous a permis d'éviter des problèmes avec l'utilisation du questionnaire auprès des futurs répondants.

Dans l'ensemble, les cadres étaient satisfaits du questionnaire. Ils l'ont trouvé pratique, clair, complet, varié et rapide à remplir (moins de quinze minutes). Toutefois, quelques remarques ont été émises sur l'échelle de mesure et sur certains items. Tout d'abord, un répondant n'a pas trouvé pertinent de proposer une échelle de neuf unités (de -1 à 7), avec autant de points de neutralité. L'utilisation d'une échelle de neuf points dans le questionnaire a été justifiée plus haut. C'est pourquoi celle-ci sera conservée pour des raisons méthodologiques et les conseils sur l'utilisation de cette échelle sont indiqués au répondant dans les instructions du questionnaire.

Ensuite, les quatre répondants ont eu de la difficulté à répondre à la troisième partie du questionnaire portant sur l'engagement organisationnel affectif. La formulation négative des items portait à confusion. En fonction de ces remarques, des modifications ont été apportées. Nous avons changé la formulation négative de trois items (*je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation ; je n'ai pas l'impression d'être attaché affectivement à mon organisation ; je ne sens pas que je fais « partie de la famille » au sein de mon organisation*) pour la forme positive. Puis, la question *mon organisation occupe une « grande » place dans ma vie* a été modifiée légèrement pour éviter des réponses d'inattention. Étant donné que

nous avons décidé de simplifier cette section du questionnaire, nous avons cru pertinent de maintenir au moins une question du même type que celle établie par les auteurs. Le répondant devra lire attentivement cette question car, selon sa réponse, l'échelle de mesure est inversée. Le risque d'erreur de distraction chez le répondant est plus grand et nous permettra ainsi de déterminer la cohérence intra-individuelle des réponses. Les modifications apportées aux énoncés portant sur l'engagement organisationnel affectif sont représentées dans le tableau 11.

**Tableau 11.** *Les modifications apportées à la traduction des énoncés portant sur l'engagement organisationnel affectif du questionnaire de Meyer et al. (1993) suite au pré-test*

Meyer, Allen et Smith (1993)	Énoncés du questionnaire
1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	1. J'aimerais beaucoup rester dans mon organisation jusqu'à la fin de ma carrière
2. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization	2. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation
3. I really feel as if this organization's problems are my own	3. Je considère les problèmes de mon organisation comme étant les miens
4. I do not feel "emotionnaly attached" to this organization	4. J'ai l'impression d'être attaché affectivement à mon organisation
5. I do not feel like "part of the family" at my organization	5. Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de mon organisation
6. This organization has a great deal of personal meaning for me	6. Mon organisation n'occupe qu'une « petite » place dans ma vie

### 3.5. La procédure d'échantillonnage

L'échantillon de recherche est composé de cadres. Un cadre est défini comme une personne exerçant des fonctions de direction, de contrôle et de responsabilités d'un certain niveau, dans une entreprise ou une administration (le dictionnaire de management de projet, 2000). Nous distinguons plusieurs catégories de cadres, soit les cadres de premier niveau, les cadres intermédiaires et finalement les cadres supérieurs (d'après le dictionnaire de gestion : vocabulaires, concepts et outils, 1998). Dans notre recherche, les répondants se classifient dans ces mêmes trois catégories et exercent des responsabilités au sein de six institutions financières au Canada : Banque Royale du Canada (RBC), Banque Nationale du Canada (BNC), Banque Laurentienne du Canada (BLC), Banque de Montréal (BMO), Banque Scotia et le Mouvement des caisses Desjardins.

Les personnes qui constituent l'échantillon de recherche se sont tous portées volontaires. Il s'agit donc d'un échantillon non aléatoire, plus précisément de convenance, composé de cadres ayant accepté de participer à l'étude. En premier lieu, une liste de 39 répondants potentiels fut établie à partir des contacts personnels du chercheur. Ceux-ci représentent des anciens employeurs ou collègues de travail, des employeurs ou collègues de travail actuels, des amis et des connaissances œuvrant dans le domaine bancaire.

Parmi cette liste, certaines personnes n'ont pas le statut de cadre mais bien d'employés œuvrant dans une institution bancaire. Nous leur proposons alors de demander à leurs supérieurs immédiats (cadres) de remplir le questionnaire. Nous avons appliqué la même procédure pour les personnes contactées qui sont cadres, à savoir de tenter de le distribuer à leurs collègues et supérieurs ayant un statut de cadre. Cette stratégie dite d'échantillonnage par boule de neige a pour but d'augmenter le nombre de répondants et par conséquent la taille de l'échantillon. Par la suite, lorsque l'ensemble des contacts personnels du chercheur fut épuisé, nous avons rencontré deux directeurs responsables du service de ressources humaines de deux institutions financières différentes afin de leur présenter le projet et leur

demander d'inciter le personnel cadre à répondre au questionnaire. Une seule des deux institutions accepta en le distribuant uniquement au sein du département même.

### 3.6. La collecte de données

La collecte de données fut effectuée au mois de janvier et février 2005, immédiatement après l'émission du second avis de conformité du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Les questionnaires papier glissés dans une enveloppe furent remis en main propre aux personnes intéressées avec instruction de contacter le chercheur lorsque ce dernier serait rempli afin de le récupérer encore une fois, en main propre. Deux à trois semaines après la remise des questionnaires, nous avons appelé les répondants n'ayant pas encore contacté le chercheur. Une fois tous les questionnaires récupérés, nous avons inscrit les réponses des répondants dans la base de données.

Un premier contact téléphonique fut établi avec ces personnes afin de leur exposer le sujet de recherche et déterminer leur intérêt à y participer en remplissant le questionnaire. Un total de 136 questionnaires ont été remplis sur 175 envois aux cadres ayant accepté de participer. Les 39 questionnaires non remplis nous ont été retournés pour des raisons différentes, telles que le répondant était trop occupé ou plus intéressé à participer au projet de recherche. Le taux de réponse global est donc de 77,7% que nous jugeons satisfaisant. Étant donné que les répondants représentent des personnes ciblées et de surcroît des amis, collègues et anciens employeurs du chercheur, nous n'avons pas rencontré autant de difficultés que si nous avions opté pour un envoi aléatoire à un grand échantillon. Parmi ces 136 questionnaires, 125 se sont avérés utilisables pour notre analyse. Les questionnaires ont été éliminés car ils étaient incomplets ( $n = 2$ ) ou parce que les réponses encerclées étaient systématiquement les mêmes et ne permettaient pas de conserver une amplitude des résultats ( $n = 9$ ). La taille de l'échantillon de l'étude de Finegan (2000) correspond à 121 répondants. Étant donné que notre recherche s'inspire grandement de la sienne,

il nous importait d'égaliser ce nombre, pour avoir le même pouvoir statistique que celui de Finegan.

### **3.7. La description de l'échantillon**

L'âge moyen des cadres est de 39 ans, ceux-ci se situant entre 22 ans et 60 ans. L'échantillon comporte 59,2% de femmes et 40,8% d'hommes. Puis, l'ancienneté moyenne dans ces institutions bancaires est de 11 ans et 9 mois et l'écart-type est de 8,58. Au total, seulement six cadres possèdent un an et moins d'ancienneté au sein de leur entreprise. Leur niveau de scolarité varie du diplôme inférieur au 1er cycle (DES, DEC, Certificat), au diplôme de 1er cycle universitaire (Baccalauréat) en passant par le diplôme de 2e cycle universitaire (DESS, M.Sc.), au MBA et finalement le diplôme de 3<sup>e</sup> cycle (Doctorat). Finalement, les principaux domaines d'expertise des répondants sont en finance/comptabilité (52,8%), en management général (23,2%) et en gestion des ressources humaines (14,4%). Le tableau 12 illustre les données socio-démographiques des répondants selon chaque institution bancaire.

Tableau 12. Les données socio-démographiques

Institution bancaire	Sexe	Âge (ans) m = 39,01	Ancienneté m = 11 ans et 9 mois	Scolarité	Type d'encadrement
RBC (n = 37)	Femme = 59,5% Homme = 40,5%	38,3	13 ans et 9 mois	< 1er cycle = 56,8% 1er cycle = 32,4% MBA = 10,8%	Supérieur = 32,4% Intermédiaire = 48,6% Opérationnel = 19%
BNC (n = 35)	Femme = 57,1% Homme = 42,9%	38,8	11 ans et 2 mois	< 1er cycle = 25,7% 1er cycle = 51,4% 2e cycle = 5,7% MBA = 11,5% 3e cycle = 5,7%	Supérieur = 17,1% Intermédiaire = 48,6% Opérationnel = 34,3%
BLC (n = 30)	Femme = 66,7% Homme = 33,3%	40,5	11 ans et 7 mois	< 1er cycle = 43,3% 1er cycle = 46,7% 2e cycle = 6,7% MBA = 3,3%	Supérieur = 16,7% Intermédiaire = 36,7% Opérationnel = 46,6%
BMO (n = 8)	Femme = 37,5% Homme = 62,5%	37,8	13 ans et 3 mois	< 1er cycle = 37,5% 1er cycle = 37,5% MBA = 25%	Supérieur = 12,5% Intermédiaire = 50% Opérationnel = 37,5%
Desjardins (n = 14)	Femme = 57,1% Homme = 42,9%	38,2	8 ans et 2 mois	< 1er cycle = 21,4% 1er cycle = 50% 2e cycle = 7,2% MBA = 21,4%	Supérieur = 7,1% Intermédiaire = 42,9% Opérationnel = 50%
Scotia (n = 1)	Homme = 100%	50	22 ans	1er cycle = 100%	Intermédiaire = 100%
<b>Total</b> (n = 125)	<b>Femme = 59,2%</b> <b>Homme = 40,8%</b>	<b>39 ans</b>	<b>11 ans et 9 mois</b>	<b>&lt; 1er cycle = 39,2%</b> <b>1er cycle = 44%</b> <b>2e cycle = 4%</b> <b>MBA = 11,2%</b> <b>3e cycle = 1,6%</b>	<b>Supérieur = 20%</b> <b>Intermédiaire = 45,6%</b> <b>Opérationnel = 34,4%</b>

m = moyenne

### 3.8. Les techniques d'analyse de données

Afin de vérifier adéquatement les hypothèses, il est essentiel de décrire de façon simple et pratique les outils statistiques qui seront utilisés dans le cadre de cette étude. De façon générale, les variables ont été traitées à partir de trois techniques d'analyse : l'analyse structurale, l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse de régression.

Il importe de souligner ici qu'étant donné que le nombre de valeurs individuelles de notre recherche est trop grand par rapport à la taille de l'échantillon (41 valeurs contre 125 observations), il n'a pas été possible de réaliser directement une analyse factorielle exploratoire telle que l'a effectuée Finegan (2000, p.157). Nous avons tout de même effectué, comme Schwartz, une analyse structurale (Guttman-Lingoes, 1968) qui met en évidence la structure des valeurs individuelles. Dans un premier temps, nous allons appliquer une analyse structurale de façon à réduire le nombre de valeurs en ne retenant que les valeurs clairement identifiées aux quatre axes du modèle théorique de Schwartz. Dans un deuxième temps, une analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales) a été conduite (comme celle qu'a effectué Finegan) avec les valeurs issues de l'étape précédente pour former des composantes (et ensuite des variables composites). Finalement, une régression hiérarchique a été réalisée utilisant, entre autres, ces variables composites comme variables indépendantes.

Les analyses statistiques ont été réalisées à partir du logiciel SYSTAT et du logiciel SPSS. Le chapitre suivant explique en détail les méthodes d'analyses utilisées et présente les résultats obtenus.

## CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

*« Décrire c'est comprendre... »*  
Proverbe indien

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques effectuées pour vérifier nos hypothèses et répondre à notre question de recherche. Le chapitre se divise en trois sections. Les deux premières s'intéressent à la construction des variables indépendantes, ce qui implique principalement la présentation et l'explication des résultats des analyses structurales et de l'analyse en composantes principales effectuées sur les valeurs au travail des cadres canadiens. La troisième section concerne les relations entre les variables indépendantes (valeurs individuelles, valeurs organisationnelles et congruence) et la variable dépendante (engagement organisationnel affectif). Plus précisément, nous exposons les résultats obtenus suite aux analyses de régression hiérarchique.

### **4.1. La purification des données**

Avant de commencer les analyses, nous avons procédé à une purification des données. Pour cela nous avons regardé les tableaux de fréquence pour toutes les variables et nous avons corrigé les erreurs de saisie des données. En même temps, nous avons constaté que pour certaines variables des données étaient manquantes. Nous avons donc déclaré les valeurs manquantes pour ces variables.

## 4.2. Les analyses structurales

Une des conditions d'utilisation de l'analyse en composantes principales est la présence d'un ratio minimal de cinq observations par variable (Wils et Bourhis, 2005). Le petit nombre de répondants de notre étude représente donc une limite à l'analyse factorielle exploratoire de nos items. En effet, les 41 énoncés de valeurs nécessiteraient un échantillon de 205 tandis que le nôtre se compose uniquement de 125 énoncés. Nous avons donc décidé de commencer par une technique exploratoire nommée le « *Smallest Space Analysis* » (SSA) de Guttman-Lingoes (1968) afin de supprimer les valeurs qui se situent dans une zone non prédite par la théorie. Il s'agit de la même technique utilisée par Schwartz (1992, 1994) et ses collègues (Schwartz et Bilsky, 1987, 1990; Schwartz et Sagiv, 1995) pour valider son modèle théorique de valeurs.

La technique du SSA possède comme principal avantage de faciliter les conclusions qualitatives (Zarhi et Elizur, 1995). En effet, la SSA est une technique qui permet de fournir une représentation graphique de la structure des données en réduisant le plus possible leur multidimensionnalité, de manière à obtenir un espace bidimensionnel (Guttman, 1968, 1982). En d'autres mots, la SSA se fonde sur une matrice rendant compte de proximités entre les variables, c'est-à-dire plus près dans l'espace sont deux points l'un de l'autre, plus grande est leur association positive. Nous utilisons donc cette méthode pour obtenir une image graphique de la structure des valeurs au travail de notre échantillon des cadres canadiens francophones.

Étant donné qu'il existe plusieurs manières de calculer les distances entre des variables (distances euclidiennes, carrés des distances euclidiennes, *city block distance*, etc.), il existe également différents indices pour faire apparaître la proximité entre les variables (inverse de la distance, corrélations, indices de similitudes, etc.). Comme dans bon nombre de procédures statistiques informatisées, la SSA peut être réalisée grâce à un calcul direct de la matrice de proximités à partir des données brutes ou en important une matrice des proximités obtenue préalablement par une autre procédure (Zarhi et Elizur, 1995). Cette seconde solution

permet à l'utilisateur de choisir un indice de proximité particulier que les logiciels de SSA ne pourraient éventuellement pas produire. Pourtant, ce n'est que rarement utile, car seuls deux indices de proximités sont habituellement utilisés pour réaliser une SSA : l'indice de Pearson et le coefficient de monotonie (Zarhi et Elizur, 1995). Dans le cadre de cette analyse, nous allons utiliser le même indice que celui recommandé dans les travaux de Schwartz, soit le coefficient de corrélation de Pearson.

En outre, Schwartz précise qu'il faut spécifier à l'avance une solution bidimensionnelle, parce que la projection des données devrait normalement être interprétable sur l'ensemble des deux axes. Dans notre cas, les deux axes sont conservatisme versus ouverture au changement; et altruisme versus développement personnel. Ces deux axes sont susceptibles de se révéler pertinents dans notre étude, car ils ont prouvé leur universalité dans les travaux d'Hofstede (« uncertainty avoidance » versus « power distance », et « individualism » versus « collectivism ») et dans les différents travaux de Schwartz (Schwartz, 1992, 1994, 1999). Puis, en fonction de la concentration d'items devant théoriquement se retrouver dans l'une ou l'autre des quatre grands quadrants des valeurs, des lignes de division furent tracées. Le partage de l'espace euclidien en régions permet de tirer des conclusions qualitatives du système global d'interactions. Des dimensions bien délimitées dans l'espace indiquent une bonne qualité de l'analyse. Qu'elles soient droites ou courbes, l'important est que les lignes de division génèrent des régions aux frontières continues – c'est-à-dire qui ne se croisent pas avec les lignes de division d'autres régions (Lingoes, 1977, 1981). Une fois les lignes de division tracées, la cohérence interne de chacun des quadrants obtenus fut vérifiée à l'aide d'analyses de fidélité en comparant les alphas de Cronbach à la valeur critère recommandée dans la recension des écrits, soit 0,70.

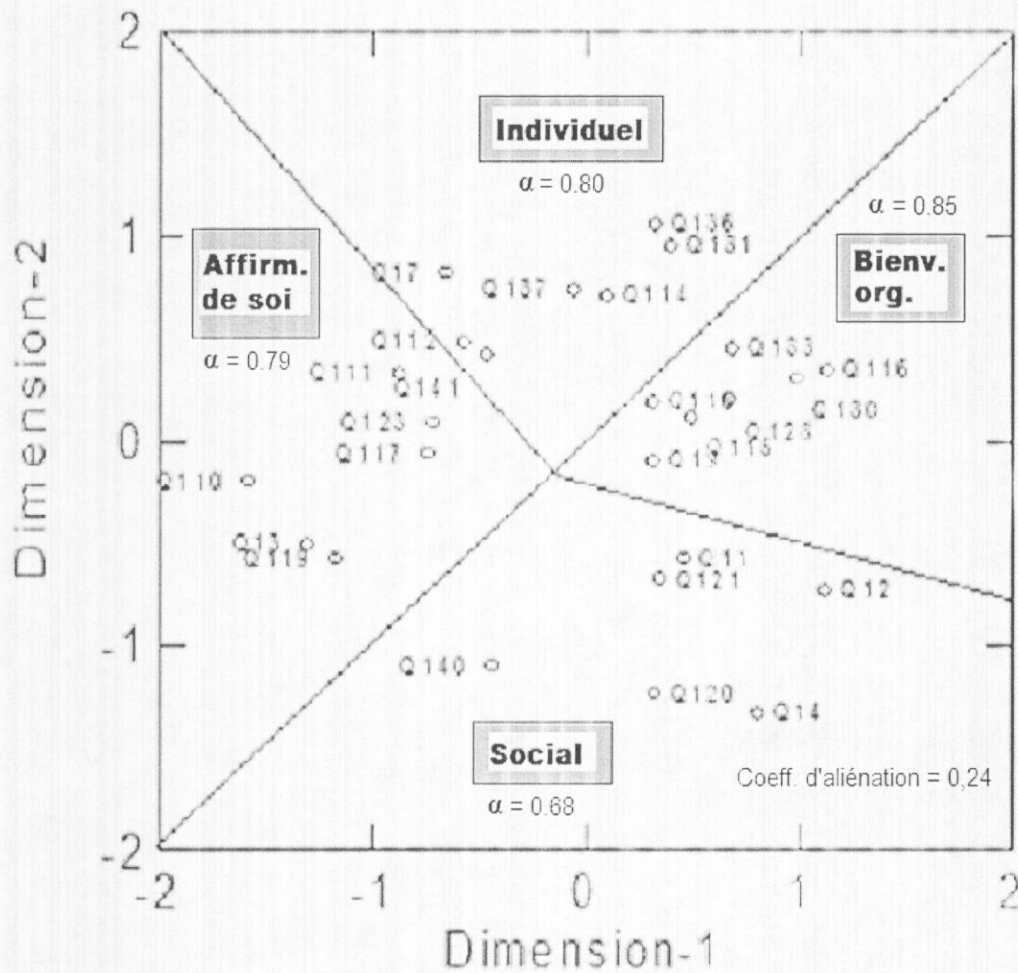
#### 4.2.1. Résultats des analyses structurales<sup>2</sup>

Nous avons effectué successivement huit analyses structurales pour arriver à identifier clairement les valeurs au travail attachées aux quatre pôles. Lors de chacune de ces analyses, nous avons éliminé les énoncés qui se manifestent dans un quadrant avec lesquels leur sens est incompatible et nous avons vérifié que les énoncés restants soient positionnés dans leurs quadrants respectifs. Par exemple, si un énoncé du quadrant *Ouverture au Changement* se retrouve dans le quadrant *Conservation*, et que son sens est incompatible avec ce quadrant, nous l'éliminons du reste de l'analyse. Par la suite, nous avons calculé le coefficient interne de fiabilité (alpha de Cronbach) pour chaque quadrant afin de vérifier s'il était pertinent d'éliminer certains énoncés. Si c'était le cas, nous avons conduit une analyse structurale supplémentaire dans le but d'affiner nos résultats. Ce processus a été répété jusqu'à l'obtention de résultats stables. Le positionnement final des énoncés à l'issue de la huitième analyse structurale est représenté sur la carte bidimensionnelle dans la figure ci-dessous. Chaque point représente un énoncé de valeur au travail et chaque énoncé est associé à son codage respectif (voir tableau 13).

---

<sup>2</sup> Les analyses structurales ont été réalisées par Madame Marie-France Waxin, professeure à l'université américaine de Sharjah aux Émirats Arabes Unis et détentrice d'un doctorat en science de gestion (Aix-Marseille III).

Figure 5. La structure du système de valeurs des cadres canadiens francophones



L'analyse structurale finale indique la division de l'espace bidimensionnel en quatre secteurs distincts. Ces derniers ne correspondent pas parfaitement aux quatre pôles de la configuration des valeurs au travail des êtres humains de Schwartz, mais s'y rapproche grandement. Les alphas de Cronbach indiquent que les échelles des dimensions possèdent une cohérence interne satisfaisante. En effet, les quatre quadrants montrent un degré satisfaisant de cohérence interne, c'est-à-dire un coefficient alpha de fiabilité interne égal ou supérieur à 0,7. Plus précisément, le coefficient alpha de Cronbach du quadrant Social est de 0,68 et pour le quadrant Individuel il est de 0,80. Comme le montre la figure 5, l'alpha de Cronbach du

quadrant Affirmation de soi correspond à 0,79 tandis que celui de la Bienveillance organisationnelle se chiffre à 0,85.

Ensuite, le coefficient d'aliénation de la dernière analyse structurale est de 0,24. Ce coefficient est très proche de celui obtenu par Spony dans son étude des valeurs, soit 0,30 pour l'échantillon britannique (Spony, 2003). Cette première étape de l'analyse de données a permis de réduire le nombre de valeurs à 26 au lieu de 41. Le tableau 13 liste les valeurs individuelles finales.

**Tableau 13.** *La liste finale des 26 valeurs individuelles obtenues suite aux analyses structurales*

<b>Quadrants</b>	<b>Codes d'identification</b>	<b>Valeurs individuelles</b>
<b>Quadrant 1:</b> <b>Individuel</b>	Q.1.7	La passion au travail
	Q.1.12	La créativité
	Q.1.14	La responsabilisation
	Q.1.31	La compétence
	Q.1.36	La fiabilité
	Q.1.37	L'auto-apprentissage
	Q.1.41	L'initiative
<b>Quadrant 2:</b> <b>Social</b>	Q.1.1	L'égalité
	Q.1.2	L'équilibre interne
	Q.1.4	Le plaisir
	Q.1.20	L'amitié
	Q.1.21	La justice
	Q.1.40	Le plaisir social
<b>Quadrant 3:</b> <b>Affirmation de soi</b>	Q.1.3	Le pouvoir social
	Q.1.10	L'argent
	Q.1.11	La contribution
	Q.1.17	La reconnaissance sociale
	Q.1.19	L'autorité hiérarchique
	Q.1.23	L'ambition
<b>Quadrant 4:</b> <b>Bienveillance organisationnelle</b>	Q.1.9	Le respect des règles de politesse
	Q.1.13	Le respect des traditions
	Q.1.15	Le détachement
	Q.1.16	La sécurité
	Q.1.28	Le respect de l'autorité
	Q.1.30	La santé au travail
	Q.1.33	Le respect des règles de l'entreprise

L'analyse structurale étant complétée, nous sommes en mesure d'entamer la seconde étape de l'analyse statistique, soit l'analyse en composantes principales. En effet, les deux conditions essentielles à l'utilisation d'une analyse factorielle sont le niveau de mesure des variables (niveau métrique) et la présence de plus de cinq observations par énoncé (125 / 26 énoncés reliés aux valeurs au travail = 4,81). La première condition est respectée et la seconde se rapproche sensiblement du minimum requis. Nous sommes néanmoins conscients de cet état de fait et en discuterons plus loin dans cette étude.

### **4.3. L'analyse en composantes principales**

L'analyse en composantes principales, communément appelée ACP, est une méthode statistique multidimensionnelle qui permet de synthétiser un ensemble de données en identifiant leur redondance. Ceci permet par la suite de réduire ces données en un plus petit nombre de dimensions. De plus, l'ACP a pour but de rendre compte de la plus grande part possible de la variance totale par le nombre le plus réduit possible de variables (Escofier *et al.*, 1998). On transforme donc en un nouvel ensemble de variables les composantes principales, qui sont non corrélées, et l'on réduit ainsi un grand nombre de variables à un petit nombre de dimensions. Nous avons décidé d'utiliser cette procédure dite exploratoire afin de suivre la même procédure que Finegan (2000) car nous jugeons qu'elle est davantage appropriée pour notre instrument de mesure des valeurs individuelles au travail qui n'a pas encore fait l'objet de validation.

Afin d'exécuter l'analyse en composantes principales, il s'avère tout d'abord nécessaire de vérifier que certains postulats de base sont respectés. En effet, deux tests sont préalables à l'utilisation de cette analyse : le Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) dont la valeur doit être au minimum de 0,70 afin de s'assurer que la distribution des valeurs est adéquate (corrélations entre les énoncés) et le test de sphéricité (Bartlett) qui vérifie la normalité des énoncés qui doit être significative à 0,05 (George et Mallery, 2005, p.256). Le résultat du KMO est de 0,750 soit supérieur au seuil de

0,70. Selon la classification de George et Mallery (2005), cet indice est suffisamment haut pour poursuivre l'ACP. Puis, le seuil significatif du test de Bartlett est de  $p < 0,000$  soit inférieur à 0,05. La distribution des valeurs individuelles est donc adéquate et normale, respectivement.

#### 4.3.1. Résultats de l'analyse en composantes principales

La structure interne de l'instrument de mesure pour les valeurs individuelles a tout d'abord été examinée via une analyse en composantes principales avec une rotation orthogonale (de type Varimax) des 26 items obtenus suite à l'analyse structurale des valeurs individuelles. Une rotation orthogonale simplifie et clarifie la structure des facteurs et des relations entre les énoncés des facteurs (Escofier *et al.*, 1998). L'analyse a permis d'identifier les facteurs compris à l'intérieur de la variable indépendante (valeurs individuelles) et de ne retenir que les indicateurs dont le coefficient de saturation (*factor loading*) était d'au moins 0,40.

Afin de choisir le nombre de facteurs à retenir, nous avons suivi deux règles principales. La première consiste à éliminer les facteurs dont les valeurs propres sont inférieures à un, car un facteur qui extrait une quantité d'information moindre qu'un est moins porteur d'information qu'une variable prise isolément et par conséquent n'a en général pas grand intérêt (Escofier *et al.*, 1998). Ensuite, une analyse plus approfondie du graphique des valeurs propres s'impose. Plus précisément, nous allons vérifier les ruptures de pente, c'est-à-dire le moment où l'on passe d'un facteur représentant beaucoup d'informations à un autre en représentant nettement moins. Nous nous arrêterons donc au facteur précédant cette rupture de pente, soit ici le quatrième. Les valeurs propres pour le troisième et quatrième facteur étant respectivement 1,985 et 1,707. Ces quatre premiers facteurs expliquent 51,34% de la variance du jeu de données.

Nous avons mesuré la fidélité des échelles en utilisant le coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) qui est un indice de cohérence interne. Plus sa valeur est grande, plus l'échelle est fidèle. Le coefficient de cohérence interne peut prendre des valeurs allant de 0 à 1 et il indique à quel niveau les échelles possèdent une bonne cohérence. Il est nécessaire de choisir un niveau d'acceptation du coefficient alpha à partir duquel nous considérons que la fidélité des échelles est satisfaisante. En effet, le coefficient alpha varie en fonction du nombre d'indicateurs de l'échelle, du nombre de points de l'échelle et de la nature de la recherche (Waxin, 2000). Étant donné le domaine de recherche, la gestion des ressources humaines, et de l'introduction d'un nouvel instrument de mesure, les échelles avec un coefficient supérieur à 0,70 seront reconnues comme acceptables et posséderont une bonne cohérence interne. Le tableau 14 illustre les résultats obtenus suite à l'analyse en composantes principales.

**Tableau 14.** Les résultats de l'analyse en composantes principales pour les valeurs individuelles au travail

	Facteurs			
	1	2	3	4
Q1.33	,794			
Q1.30	,709			
Q1.13	,682			
Q1.9	,675			
Q1.15	,660			
Q1.28	,658			
Q1.16	,546			
Q1.41		,742		
Q1.7		,690		
Q1.31		,610		
Q1.37		,600		
Q1.12		,587		
Q1.36		,556		
Q1.14		,553		
Q1.23		,547	,522	
Q1.19			,858	
Q1.3			,736	
Q1.10			,594	
Q1.11		,537	,573	
Q1.17			,458	
Q1.20				,791
Q1.40				,605
Q1.21				,596
Q1.4				,593
Q1.1				,450
Q1.2				,395

Méthode d'extraction: analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.  
La rotation a convergé en 4 itérations.

Le premier facteur comprend sept items. Nous avons choisi d'intituler ce facteur *Bienveillance organisationnelle* car ces items sont centrés sur les règles et le respect de la hiérarchie. En effet, les valeurs se retrouvant dans ce facteur sont : le respect des traditions, de l'autorité, des règles de politesse, des règles de l'entreprise, etc. L'indice de cohérence obtenu (alpha de Cronbach) est très satisfaisant, soit 0,85.

Le second facteur, *Individuel*, comprend sept items avec un indice de cohérence de 0,80. Le choix de l'appellation de ce facteur s'explique encore une fois par le fil conducteur entre ces sept items qui sont orientés vers les objectifs et la productivité de l'individu. Les valeurs de Schwartz impliquées dans ce second facteur sont, entre autres, la compétence, l'initiative, la créativité, la fiabilité. Puis, nous remarquons deux situations de double saturation dans ce second facteur. Tout d'abord, en ce qui concerne l'item Q.1.23 (l'ambition) qui se retrouve sur deux facteurs avec des coefficients de saturation très proches (facteur 2 = 0,547 vs facteur 3 = 0,522), nous nous sommes référées aux résultats de l'analyse structurale de la figure 5. La différence des résultats de cet item étant très minces et ne permettant pas de trancher clairement entre les deux facteurs, l'utilisation des résultats de la SSA est tout à fait appropriée. La carte de l'analyse structurale illustre clairement que l'item Q.1.23 se retrouve graphiquement dans le quadrant de l'affirmation de soi. De plus, l'énoncé de l'ambition concorde bien avec le sens général du facteur. La même logique a été appliquée pour l'item Q.1.11 (la contribution) dont les coefficients de saturation sont encore une fois quasi-semblables (facteur 2 = 0,537 vs facteur 3 = 0,573). La carte de l'analyse structurale démontre nettement que l'item appartient au quadrant de l'affirmation de soi. C'est pourquoi, nous ne les avons pas comptabilisés dans le second facteur.

Puis, le troisième facteur est constitué de six items avec un indice de cohérence interne de 0,79. Nous l'avons nommé *Affirmation de soi* car les items se réfèrent aux personnes qui sont motivées par des intérêts individualistes. En effet, la quasi-totalité des items se retrouvent dans la dimension pouvoir (le pouvoir social, l'argent, la reconnaissance sociale, l'autorité hiérarchique, l'ambition) et l'item restant, la contribution, se rapporte à l'accomplissement. Ces deux dimensions, le pouvoir et l'accomplissement, sont d'ailleurs prévues par la théorie de Schwartz.

Finalement, le dernier facteur, *Social*, est composé de six items également. Ce facteur a ainsi été titré car il fait référence au support interpersonnel et regroupe principalement les dimensions hédonisme et universalisme de la théorie de Schwartz. On y retrouve des items tels que l'égalité, l'amitié, le plaisir social, la justice, etc. Puis, en ce qui concerne l'item Q.1.2 (l'équilibre interne) de ce quatrième facteur,

nous avons du retenir un coefficient de saturation moindre de 0,40 à 0,395 afin d'obtenir un résultat. L'analyse structurale nous indique que cet item devait se retrouver dans le quadrant social. Suite à la diminution du coefficient de saturation, nous avons pu confirmer ce résultat. Ce quatrième facteur possède donc une cohérence interne de 0,68. Le regroupement des items selon leur facteur est reporté dans le tableau suivant. Tous les résultats obtenus à partir du progiciel SPSS sur la cohérence interne des quatre facteurs sont présentés en annexe II. Dans l'ensemble, les résultats de l'analyse structurale sont confirmés par ceux de l'ACP.

**Tableau 15.** *Les items associés à chaque facteur de l'analyse en composantes principales au niveau individuel*

<b>Facteur 1</b> <i>Bienveillance organisationnelle</i> ( $\alpha = 0,85$ )	<b>Facteur 2</b> <i>Individuel</i> ( $\alpha = 0,80$ )	<b>Facteur 3</b> <i>Affirmation de soi</i> ( $\alpha = 0,79$ )	<b>Facteur 4</b> <i>Social</i> ( $\alpha = 0,68$ )
Le respect des règles de politesse	La passion au travail	Le pouvoir social	L'égalité
Le respect des traditions	La créativité	L'argent	L'équilibre interne
Le détachement	La responsabilisation	La contribution	Le plaisir
La sécurité	La compétence	La reconnaissance sociale	L'amitié
Le respect de l'autorité	La fiabilité	L'autorité hiérarchique	La justice
La santé au travail	L'auto-apprentissage	L'ambition	Le plaisir social
Le respect des règles de l'entreprise	L'initiative		

En ce qui a trait à la construction des facteurs au niveau organisationnel, nous avons procédé de la même façon que Finegan (2000) en se fondant sur les mêmes items qu'au niveau individuel. Nous avons mesuré la fidélité des échelles en utilisant le coefficient de cohérence interne. Les alphas de Cronbach des facteurs *Bienveillance organisationnelle* et *Individuel* sont respectivement 0,74 et 0,83. Le troisième facteur, *Affirmation de soi*, possède une cohérence interne de 0,62 tandis que le facteur *Social* de 0,80. En ce qui concerne le choix des appellations des regroupements de valeurs organisationnelles, nous avons choisi de maintenir les quatre mêmes désignations, car le choix initial pour les valeurs individuelles s'est effectué en fonction de la concordance au niveau organisationnel. En ce sens, dès le début de notre questionnement, nous nous sommes assurée que le sens des valeurs organisationnelles s'agençait bien avec leur appellation respective.

Finalement, suite aux nouvelles appellations des quatre regroupements de valeurs, un changement s'impose au niveau de la formulation des hypothèses. En effet, initialement les hypothèses étaient formulées en fonction des titres des axes de la théorie dynamique des valeurs de Schwartz (1994). Suite à la suppression de certaines des valeurs de Schwartz, le maintien de la formulation des hypothèses actuelles est inadéquat. C'est pourquoi l'hypothèse faisant référence à l'axe *Altruisme* de Schwartz a été remplacé par l'axe *Social*; celle reliée à l'axe *Ouverture au changement* (Schwartz) correspond maintenant à l'axe *Individuel*; l'axe *Développement personnel* (Schwartz) à l'axe *Affirmation de soi*; et finalement l'axe *Conservatisme* (Schwartz) a été substitué par l'axe *Bienveillance organisationnelle*. Dans la section suivante, nous présentons les résultats de l'analyse de régression hiérarchique qui examine les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

#### 4.4. Les analyses de régression hiérarchique

De manière générale, les recherches conduites en gestion des ressources humaines visent à connaître le résultat qu'un individu obtient sur une variable lorsqu'il obtient un certain résultat sur une autre variable (Saks, 2000). Afin de développer ces prédictions, une analyse de régression est effectuée. Plus précisément, c'est à travers le modèle de régression hiérarchique que nous décrivons le lien entre la variable dépendante (engagement organisationnel affectif) et les variables explicatives (entre autres, valeurs individuelles et valeurs organisationnelles). Selon Saks (2000) cette analyse est « une procédure statistique puissante pour évaluer les relations entre les multiples prédicteurs » et la variable dépendante. D'autant plus que les hypothèses de recherche de l'étude de Finegan (2000) ont également été vérifiées à l'aide de la régression hiérarchique.

Les régressions hiérarchiques sont utilisées afin, d'une part, d'examiner l'influence de la congruence des valeurs individuelles (VI) et organisationnelles (VO) sur l'engagement organisationnel affectif (EAO) et, d'autre part, la contribution individuelle de chacune de ces valeurs au travail sur l'engagement affectif. La technique utilisée pour évaluer cette contribution individuelle est par la mesure de l'effet quadratique des valeurs individuelles ( $VI^2$ ) et des valeurs organisationnelles ( $VO^2$ ).

Afin de comparer les effets respectifs de chaque pôle, la méthode ENTER est utilisée, de telle sorte que chaque variable est intégrée à l'équation. Plus précisément, chaque pôle est inséré individuellement dans un bloc de variables, et est relié à l'engagement organisationnel affectif donnant ainsi lieu à quatre analyses de régression distinctes. L'ordre d'insertion des variables d'analyse de régression hiérarchique sont les valeurs au niveau individuel puis organisationnel dans le Modèle 1, suivies des valeurs au niveau individuel au carré, des valeurs au niveau organisationnel au carré et de la multiplication des valeurs au niveau individuel et organisationnel (interaction) dans le Modèle 2. Cette technique permettra de générer des coefficients exprimant le poids différent de chacune des variables. Comme

Finegan (2000), nous analyserons le Modèle 2 si et seulement si le changement dans la valeur de la variance entre le premier modèle et le second est positif.

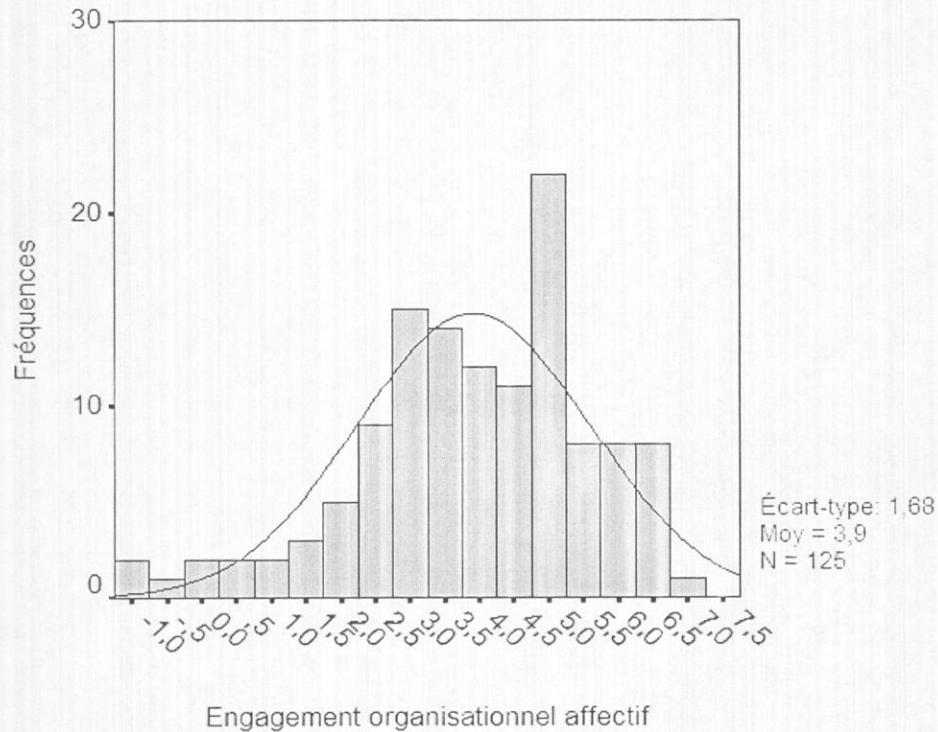
Avant d'exécuter l'analyse de régression hiérarchique, il s'avère nécessaire de vérifier que certaines conditions de base sont respectées : la distribution normale de la variable dépendante et l'absence de corrélation entre les variables indépendantes des quatre groupes des variables.

#### **4.4.1. Le test de Kolmogorov-Smirnov**

La variable dépendante est une variable composite formée en faisant la moyenne des six indicateurs de l'engagement organisationnel affectif. Le premier postulat de base veut que les valeurs de la variable dépendante réparties autour de l'équation de régression soient distribuées d'après une loi normale. C'est à partir du test de Kolmogorov-Smirnov (K-S) que nous vérifierons la normalité de la distribution. L'avantage du test K-S réside dans le fait qu'il n'exige aucune hypothèse sur les données (c'est-à-dire que c'est un test non-paramétrique à distribution libre) et peut s'appliquer quand l'effectif de l'échantillon est petit. De plus, à partir d'un histogramme, nous visualiserons également la normalité de la distribution.

Les résultats du test de K-S démontrent que le premier postulat est respecté puisque la valeur significative du K-S n'est pas significative au seuil de  $p < 0,05$  (0,348), ce qui indique l'acceptation de l'hypothèse de normalité de la variable dépendante. Ce résultat indique donc que la distribution correspond à une distribution normale. Ceci est en accord avec les coefficients d'asymétrie (skewness = -0,668) et d'aplatissement (kurtosis = 0,347) qui sont entre -1 et 1. Finalement, l'histogramme de la figure 6 ci-dessous montre visuellement la normalité de la variable dépendante. Nous allons maintenant vérifier si le second postulat de base est respecté.

**Figure 6.** La vérification graphique de la normalité de la distribution pour la variable engagement organisationnel affectif



#### 4.4.2. Les analyses corrélationnelles

Comme le suggère l'étude de Finegan (2000), nous allons tout d'abord centrer les quatre axes valoriels en soustrayant la moyenne de chaque axe sur ce même axe. Cette opération présente deux avantages : elle réduit la multicollinéarité obtenue suite à l'interaction entre les valeurs individuelles et organisationnelles de la méthode ENTER et facilite l'interprétation des coefficients de régression (Cohen *et al.*, 2002).

La multicollinéarité fait référence à une forte corrélation entre deux ou plusieurs variables indépendantes. La régression hiérarchique est impossible en présence de colinéarité parfaite entre ces variables. La colinéarité parfaite se rencontre rarement dans les recherches en sciences sociales. Par contre, la présence de multicollinéarité forte est commune. Une forte multicollinéarité pose des problèmes parce qu'elle a

tendance à produire des estimations de paramètres fausses ou instables (Cohen *et al.*, 2002).

Afin de s'assurer que les relations entre les variables indépendantes ne sont pas trop importantes, donc qu'il n'existe pas de problème de multicollinéarité, nous avons choisi de regarder les corrélations de Pearson (test bilatéral) entre les variables relatives aux valeurs individuelles et organisationnelles de chaque facteur. Les valeurs individuelles correspondent aux 26 items obtenus suite à l'ACP. Pour ce qui est des valeurs organisationnelles, nous avons uniquement sélectionné celles associées aux valeurs individuelles retenues. Par conséquent, les échelles des axes sont construites à partir des 26 valeurs individuelles. La moyenne arithmétique de l'échelle des valeurs au niveau individuel a été calculée à partir des résultats de l'ACP.

Finalement, c'est à travers le coefficient de corrélation qui mesure le degré d'association entre deux variables, que nous saurons dans quelle mesure elles varient ensemble (Tabachnick et Fidell, 2001). Le signe du coefficient nous indique le sens de cette relation. Des corrélations de plus de 0,80 entre des variables indépendantes sont habituellement problématiques car cela signifierait que plusieurs variables ont la même influence sur d'autres variables (Tabachnick et Fidell, 2001). Voici donc le tableau résultant de ces analyses.

Tableau 16. Moyenne et écart-type pour les variables de l'étude

Mesure	M	ET
<b>Social</b>		
1. Valeurs individuelles	4,43	1,09
2. Valeurs organisationnelles	3,68	1,42
<b>Individuel</b>		
3. Valeurs individuelles	5,21	0,86
4. Valeurs organisationnelles	4,57	1,14
<b>Affirmation de soi</b>		
5. Valeurs individuelles	4,25	1,17
6. Valeurs organisationnelles	4,04	1,12
<b>Bienveillance organisationnelle</b>		
7. Valeurs individuelles	4,53	1,31
8. Valeurs organisationnelles	4,42	1,08

M = moyenne

ET = écart-type

Les résultats obtenus et présentés au tableau ci-dessus nous révèlent que le facteur *Individuel* au niveau des valeurs individuelles obtient la plus forte moyenne de 5,21 tandis que la plus faible correspond au facteur *Social* au niveau des valeurs organisationnelles avec une moyenne de 3,68. Dans l'étude de Finegan (2000), ce sont les valeurs individuelles qui obtiennent les résultats les plus élevés et les plus faibles. Effectivement, la plus forte moyenne est obtenue par le facteur *Humanity* (5,76) et la plus faible par le facteur *Adherence to convention* (3,52). Une comparaison des résultats des moyennes est ici inappropriée car Finegan (2000) a utilisé une échelle de type Likert à 7 points et cette recherche se base sur échelle de Likert à 9 points allant de -1 à 7. La congruence a été mesurée à l'aide de l'interaction entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

Nous allons maintenant vérifier qu'aucune corrélation n'est également supérieure à 0,80 entre les interactions des quatre groupes des variables centrés.

**Tableau 17.** *Les résultats de la matrice de corrélation pour la variable Social*

	VIF	SOCIALC	SOCIALIC	SOCIALC x SOCIALC	SOCIALIC x SOCIALIC	SOCIALC x SOCIALIC
SOCIALC	1,274	--				
SOCIALIC	1,436	,358**	--			
SOCIALC x SOCIALC	1,164	,023	-,078	--		
SOCIALIC x SOCIALIC	1,643	,078	-,276**	,346**	--	
SOCIALC x SOCIALIC	1,452	-,078	,087	,281	,447**	--

\*\*p < 0,01.

SOCIALC = variables centrées de l'axe Social au niveau individuel.

SOCIALIC = variables centrées de l'axe Social au niveau organisationnel.

VIF = variance inflation factor.

Les résultats obtenus et présentés au tableau 17 (les résultats pour les variables Individuel, Affirmation de Soi et Bienveillance Organisationnelle se retrouvent en annexe III), nous révèlent qu'aucune corrélation n'est supérieure à 0,80. Nous pouvons donc déterminer qu'il y a une absence de corrélations fortes entre les interactions des quatre groupes des variables centrées. Ensuite, nous avons inclus dans la matrice de corrélation le « facteur d'inflation de la variance » ou VIF (Variance Inflation Factor) provenant des analyses de régression dans la matrice corrélationnelle. Le VIF représente simplement la valeur réciproque de la tolérance. Par conséquent, des valeurs élevées de VIF indiquent une présence forte de multicollinéarité. Selon Chatterjee et Price (1991), toutes valeurs du VIF supérieures à dix sont synonymes d'existence d'un problème de multicollinéarité. Nous pouvons remarquer que les variables ont une valeur du VIF variant de 1,164 à 2,972, bien inférieure à cette valeur. Ces résultats montrent qu'il n'y a pas de problème de multicollinéarité. Étant donné que les postulats de base de la régression hiérarchique sont respectés, nous pouvons maintenant effectuer l'analyse proposée, soit une régression hiérarchique.

#### 4.4.3. Résultats des analyses de régression hiérarchique

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses de régression hiérarchique qui examinent les relations de toutes les variables avec l'engagement organisationnel affectif. Le tableau 18 présente le résumé de ces résultats.

**Tableau 18.** Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique

	Engagement Affectif			
	Social	Individuel	Affirmation de soi	Bienveillance organisationnelle
<b>Modèle 1</b>				
Individu	-0,079	-0,043	0,019	0,082
Organisation	0,460**	0,500**	0,370**	0,276*
R <sup>2</sup>	0,192**	0,232**	0,144**	0,113*
F	14,455**	18,402**	10,233**	7,754*
<b>Modèle 2</b>				
Individu	-0,009	-0,049	0,025	0,133
Organisation	0,357**	0,487**	0,346**	0,168
Individu <sup>2</sup>	-0,008	-0,047	-0,074	-0,097
Organisation <sup>2</sup>	-0,210*	-0,007	-0,117	-0,214*
Individu x org.	0,221*	0,102	0,113	0,352*
ΔR <sup>2</sup>	0,041 <sup>†</sup>	0,007	0,015	0,055 <sup>†</sup>
F	7,218**	7,478**	4,472*	4,801**

<sup>†</sup> p < 0,10 ; \* p < 0,05 ; \*\* p < 0,01

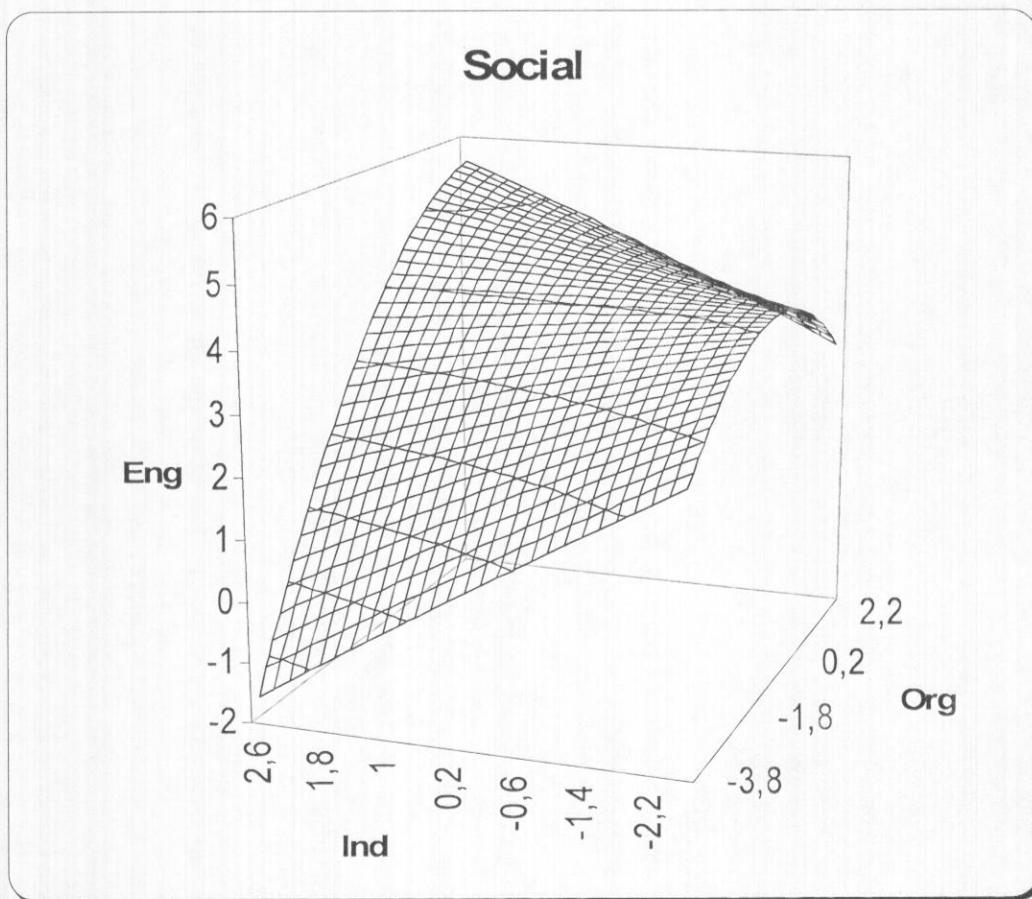
\* Les variables présentées sont les coefficients de régression standardisés (betas).

Note : Les valeurs individuelles et organisationnelles sont centrées.

En ce qui concerne l'hypothèse 1 (*plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « social », plus ils sont engagés affectivement*), l'inspection du tableau ci-dessus nous apprend que l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs au travail fait passer la variance de 19,2% à 23,3% ( $\Delta = 0,041$ ,  $p < 0,10$ ). Étant donné que le changement dans la valeur de la variance entre le premier modèle et le second est significatif au seuil de 0,10, qui est un seuil exploratoire, nous allons également tenir compte des résultats du Modèle 2. Tout d'abord, les valeurs au niveau organisationnel dans les deux modèles sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif (Modèle 1 :  $\beta = 0,460$ ,  $p < 0,01$ ; Modèle 2 :  $\beta = 0,357$ ,

$p < 0,01$ ). Puis, le terme quadratique relatif aux valeurs organisationnelles est négativement et significativement lié à l'engagement affectif ( $\beta = -0,210$ ,  $p < 0,05$ ). Quant à l'interaction entre les valeurs individuelles et organisationnelles, elle est positivement liée à l'engagement affectif ( $\beta = 0,221$ ,  $p < 0,01$ ). Afin d'interpréter cette interaction, l'équation de régression a été reportée sur un graphique en surface 3D avec structure apparente.

**Figure 7.** Représentation graphique à surface 3D de l'axe Social



Comme l'illustre la figure 7, l'engagement atteint son maximum lorsque les valeurs tant individuelles qu'organisationnelles sont élevées. Ce qui appuie l'affirmation voulant que plus la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles est élevée, plus le niveau d'engagement organisationnel est élevé. Globalement, nous pouvons conclure que l'hypothèse 1 est confirmée.

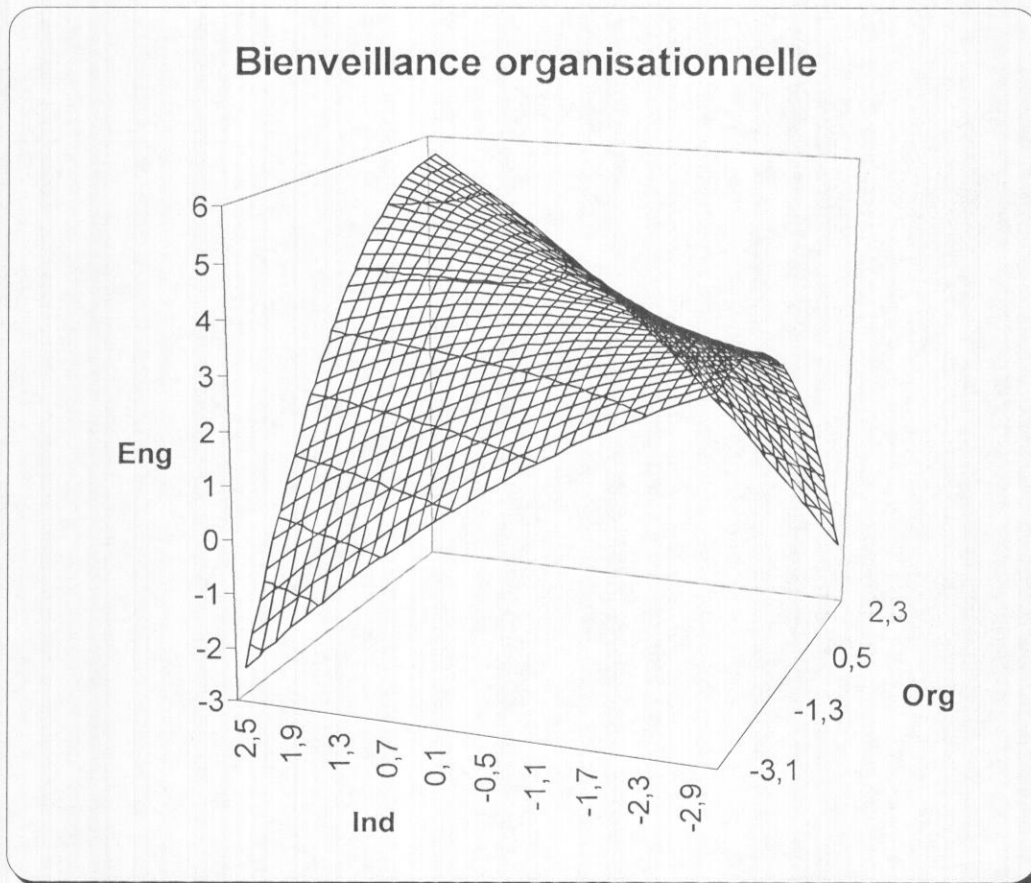
En second lieu, pour ce qui est de l'hypothèse 2 (*plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « individuel », plus ils sont engagés affectivement*), la consultation du tableau 18 nous renseigne que seul un effet principal est observé. En l'occurrence, les valeurs au niveau organisationnel sont positivement associées à l'engagement affectif envers l'organisation ( $\beta = 0,500$ ,  $p < 0,05$ ). Malheureusement, l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs au travail dans le modèle 2 est non significatif sur le changement de la valeur de la variance. Par conséquent, l'analyse du Modèle 2 n'est pas possible. Toutefois, il est à noter que les valeurs au niveau organisationnel du Modèle 2 sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,487$ ,  $p < 0,05$ ). Globalement, ces résultats ne nous permettent pas de confirmer l'hypothèse 2 puisque nous n'observons pas d'effet significatif de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles (interaction) sur l'engagement organisationnel affectif.

Ensuite, relativement à l'hypothèse 3 (*plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « affirmation de soi », plus ils sont engagés affectivement*), nous faisons face à un scénario similaire au précédent. En effet, un seul effet est détecté significativement. Les valeurs organisationnelles sont positivement liées à l'engagement affectif ( $\beta = 0,370$ ,  $p < 0,01$ ). Les résultats du Modèle 2 ne peuvent être pris en considération parce que l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs individuelles et organisationnelles dans ce modèle est non significatif sur le changement de la valeur de la variance. Il est également à noter qu'encore une fois, les valeurs au niveau organisationnel du second modèle sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,346$ ,  $p < 0,01$ ). À cause de ces résultats généraux, c'est-à-dire au manque d'effet significatif au niveau individuel, quadratique et

principalement à la congruence des valeurs entre elles, nous devons infirmer l'hypothèse 3.

Finalement, en ce qui a trait à l'hypothèse 4 (*plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « bienveillance organisationnelle », plus ils sont engagés affectivement*), l'inspection du tableau 18 nous informe que l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs au travail fait passer la variance de 11,3% à 16,8% ( $\Delta = 0,055$ ,  $p = 0,054$  soit  $p < 0,10$ ). Puisque le changement dans la valeur de la variance entre le Modèle 1 et 2 est significatif, nous allons prendre également en considération les résultats de ce second modèle. Premièrement, les valeurs organisationnelles du Modèle 1 sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,276$ ,  $p < 0,05$ ) mais l'effet est non significatif dans le second modèle. Puis, le terme quadratique relatif aux valeurs organisationnelles est négativement associé à l'engagement affectif ( $\beta = -0,214$ ,  $p < 0,05$ ). Un tel effet est cependant difficilement interprétable lorsqu'il n'est pas accompagné d'un effet du terme simple  $y$  correspondant (Edwards, 1993, 1994). Notons également que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est positivement reliée à l'engagement affectif ( $\beta = 0,352$ ,  $p < 0,01$ ).

**Figure 8.** Représentation graphique à surface 3D de l'axe Bienveillance organisationnelle



Comme l'illustre la figure ci-dessus, lorsque les valeurs individuelles et organisationnelles atteignent leur niveau le plus élevé, l'engagement organisationnel atteint son apogée. Si nous comparons la figure 7 et 8, nous constatons des différences sur la surface des graphiques. En effet, la figure 8 a un engagement organisationnel affectif beaucoup plus faible lorsque les valeurs individuelles sont à leur plus bas niveau et que les valeurs organisationnelles sont à leur plus haut niveau. La courbe de la fin de la surface de la figure de l'axe Bienveillance organisationnelle est beaucoup plus abrupte contrairement à celle de l'axe Social.

Globalement, nous pouvons conclure que l'hypothèse 4 est confirmée puisque nous constatons que plus la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles est élevée, plus le niveau d'engagement organisationnel l'est également.

## CHAPITRE 5 – DISCUSSION DES RÉSULTATS

*« La découverte et l'emploi du raisonnement scientifique par Galilée est une des conquêtes les plus importantes dans l'histoire de la pensée humaine et marque le début réel de la physique. Cette découverte nous a appris qu'il ne faut pas toujours se fier aux conclusions intuitives basées sur l'observation immédiate, car elles conduisent parfois à des fils conducteurs trompeurs ».*  
Albert Einstein et Léopold Infeld

Nous consacrons cette partie à la discussion des résultats obtenus suite aux tests d'hypothèse. Nous reprenons les principaux résultats qui émergent de nos analyses et nous établissons, lorsque possible, des liens avec notre recension des écrits pour comparer nos conclusions à celles des recherches antérieures.

### **5.1. Le rappel du modèle de recherche et des résultats**

Au cours des derniers chapitres, nous avons présenté notre modèle de recherche ainsi que les résultats d'analyses statistiques servant à tester nos différentes hypothèses. Quatre hypothèses spécifiques ont été élaborées permettant de vérifier si certains groupes de valeurs ont un poids plus importante sur l'engagement organisationnel affectif et du même coup de répondre à un grand objectif qui consiste à relier le degré de congruence entre les valeurs individuelles (VI) et organisationnelles (VO) au concept d'engagement organisationnel affectif (EOA).

Ainsi, les hypothèses que nous avons testées postulaient que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles dites Social (H<sub>1</sub>), la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles dites Individuel (H<sub>2</sub>), la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles dites Affirmation de soi (H<sub>3</sub>) et la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles dites Bienveillance organisationnelle (H<sub>4</sub>) étaient associées positivement l'engagement organisationnel

affectif. Nous référons le lecteur au chapitre 2 où est exposé en détail l'ensemble des hypothèses.

Au cours du dernier chapitre, nous avons donc vérifié ces hypothèses, ce qui nous a donné des résultats intéressants. Rappelons cependant que nous ne nous avançons pas sur les liens entre les valeurs au travail et l'engagement organisationnel affectif. En effet, aucune hypothèse n'a été émise sur les effets directs (i.e. l'influence des VI sur l'EOA et des VO sur l'EOA) ainsi que les effets quadratiques ( $VI^2$  et  $VO^2$ ). L'analyse de cette portion des effets permettra par contre une meilleure compréhension et explication des différences et similitudes des résultats de cette étude avec les autres études empiriques.

Tout d'abord, lors de l'analyse des résultats de la régression hiérarchique, nous avons vérifié si l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs individuelles et organisationnelles était significatif sur le changement de la valeur de la variance. Cette vérification est incontournable car elle permet de prendre en considération les résultats du Modèle 2. Les hypothèses 1 et 4 permettent une telle analyse tandis que les hypothèses 2 et 3 se sont révélées non significatives. En ce qui concerne la première hypothèse, les résultats nous ont indiqué non seulement un changement de variance, mais également des résultats significatifs quant aux valeurs organisationnelles, au terme quadratique des valeurs organisationnelles et à la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sur l'engagement organisationnel affectif. L'hypothèse 4 possède des résultats similaires à la seule différence des valeurs organisationnelles qui ne se sont pas avérées significatives. Puis, pour les hypothèses 2 et 3, malgré le fait que le changement de la valeur de la variance soit non significatif, les valeurs organisationnelles dans le modèle 2 sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif.

## 5.2. L'interprétation des résultats

Afin de faciliter l'interprétation des résultats, un parallèle a été établi entre l'appellation des axes de valeurs de cette étude et ceux de Schwartz (1994), Finegan (2000), Stinglhamber *et al.* (2004) et Abbott *et al.* (2005). Ainsi, il s'avérera plus simple de comparer les similitudes et différences des résultats. Tout d'abord, en ce qui concerne l'étude de Schwartz, rappelons qu'il a établi deux axes fondamentaux comprenant dix types motivationnels. Le premier pôle *self-transcendence* (altruisme) regroupe l'universalisme et la bienveillance et le second, *openness to change* (ouverture au changement), fait référence aux types auto-orientation et stimulation. Les types motivationnels liés au *self-enhancement* (développement personnel) sont l'accomplissement et le pouvoir et finalement, ceux reliés à *conservation* (conservatisme) sont la conformité, la tradition et la sécurité. Afin de connaître les valeurs associées aux dix types motivationnels, nous référons le lecteur au tableau 3 du second chapitre.

Ensuite, Finegan regroupe ses 24 valeurs au travail en quatre facteurs : « humanity », « vision », « bottom line » et « adherence to convention ». Le premier facteur regroupe les valeurs telles que *courtesy*, *consideration*, *cooperation*, *fairness*, *forgiveness* et *moral integrity*. Puis, le facteur « vision » comprend des valeurs comme *development*, *initiative*, *creativity* et *openness* et le facteur « bottom line » regroupe des valeurs telles *logic*, *economy*, *experimentation* et *diligence*. Finalement, l'*obedience*, *cautiousness* et *formality* sont des valeurs comprises dans le facteur « adherence to convention ».

Pour ce qui est de l'étude de Stinglhamber, les auteurs divisent les 23 valeurs au travail en trois groupes. Les valeurs de support comprennent dix items comme par exemple la *compréhension mutuelle*. Puis, les valeurs dites de règles font référence à huit items tels que la *présence de règles formelles*. Le dernier facteur, objectif-innovation, rassemble cinq items, comme par exemple la *recherche de nouveaux marchés*.

Finalement, l'étude d'Abbott, qui est d'ailleurs un prolongement de celle de Finegan, regroupe 13 valeurs en trois facteurs. Le premier, « humanity », est associé aux valeurs *courtesy*, *consideration*, *cooperation*, et *forgiveness*. Le second facteur, « vision », englobe les mêmes quatre valeurs de Finegan. Finalement, le dernier facteur, « conservatism », comprend les valeurs suivantes : *obedience*, *cautionness*, *formality*, *economy* et *orderliness*.

Nous sommes conscients de la correspondance imparfaite entre les trois groupes d'axes de valeurs de Finegan, Stinghambler et Abbott. Toutefois, un parallèle a été établi en se fiant à la plus grande similitude de valeurs contenues dans un quadrant entre les différentes études. Le tableau 19 nous informe de cette correspondance.

**Tableau 19.** *Le parallèle entre les axes des valeurs*

Schwartz (1994)	Finegan (2000)	Stinghambler (2004)	Abbott (2005)	Axes de l'étude
Self-transcendence	Humanity	de Support	Humanity	Social
Openness to change	Vision	---	Vision	Individuel
Self-enhancement	Bottom line	d'Objectif-innovation	---	Affirmation de soi
Conservation	Adherence to Convention	De Règles	Conservatism	Bienveillance organisationnelle

### 5.2.1. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « social » et l'engagement organisationnel affectif

Relativement à la première hypothèse, *plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « social », plus ils sont engagés affectivement*, le tableau 18 nous apprend qu'elle est globalement confirmée. En effet, la plupart des prédictors de l'engagement affectif à l'égard de l'organisation sont liés à cette même cible : il s'agit des valeurs véhiculées au sein de l'organisation, des valeurs au niveau organisationnel au carré et de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Les valeurs véhiculées au sein de l'organisation telles que perçues par les répondants représentent l'effet direct sur l'engagement organisationnel affectif ( $VO \rightarrow EAO$ ). Tandis que les valeurs organisationnelles au carré représentent l'effet quadratique que ces valeurs ont sur l'engagement affectif ( $VO^2 \rightarrow EAO$ ). Finalement, la congruence correspond à l'effet que l'interaction des valeurs individuelles et organisationnelles a sur l'engagement organisationnel affectif ( $VI \times VO \rightarrow EAO$ ).

Les résultats du pôle Social de notre étude corroborent avec ceux du pôle Humanity de Finegan à l'exception près du terme quadratique des valeurs organisationnelles et de la congruence des valeurs au travail où l'auteure n'a pu établir de lien significatif avec l'engagement organisationnel affectif. Sachant que le facteur Humanity de Finegan (2000) regroupait les valeurs de courtoisie, de considération, de coopération, de justice, de pardon et d'intégrité morale, il est étonnant que ce facteur n'ait pas engendré de résultats significatifs au niveau de l'effet quadratique des valeurs organisationnelles. Il en va de même pour les valeurs de Support de Stinglhamber *et al.* (2004) et les valeurs de Humanity d'Abbott *et al.* (2005). Contrairement à ces études, l'obtention de résultats concluants pour notre recherche peut s'expliquer par la construction d'un instrument de mesure plus approprié pour évaluer la congruence des valeurs au travail. De plus, il est possible que nos huit analyses structurales ont permis de mieux identifier les énoncés à conserver et ceux à éliminer, influençant ainsi les résultats de la régression. Une troisième explication possible est peut-être le seuil retenu pour cette recherche ( $p < 0,10$ ). En effet, en utilisant un seuil classique

de 0,05, les résultats s'avèrent non significatifs comme pour ceux de Finegan, Stinglhamber et Abbott.

Puis, notre étude n'établit aucun lien significatif au niveau de l'effet direct des valeurs individuelles ni de leur effet quadratique sur l'engagement affectif confirmant ainsi les études de Finegan (2000), Stinglhamber *et al.* (2004) et Abbott *et al.* (2005). Malgré le fait que la recension des écrits confirme l'absence de lien significatif, nous estimons que si les valeurs dites Social d'un employé sont similaires à celles véhiculées par son organisation, les comportements devraient être en concordance avec les attentes comportementales de l'organisation en question.

Somme toute, ce qui ressort suite à la vérification de cette hypothèse est que l'effet positif des valeurs organisationnelles est augmenté s'il existe une congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Concrètement cela voudrait dire que les cadres qui perçoivent de fortes valeurs organisationnelles (VO) reliées à l'égalité, l'équilibre interne, le plaisir, l'amitié, la justice et le plaisir social, ont un niveau d'engagement organisationnel affectif qui atteint son maximum quand ils accordent également une forte importance à ces mêmes valeurs sur le plan individuel (VI).

### **5.2.2. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « Individuel » et l'engagement organisationnel affectif**

La prochaine hypothèse de notre étude est celle reliée aux valeurs dites Individuel (H<sub>2</sub>). Rappelons que cette hypothèse avait été formulée de la façon suivante : *plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles reliées au pôle « individuel », plus ils sont engagés affectivement.* Le pôle Individuel de notre étude fait référence au facteur Vision de Finegan (2000) et Abbott *et al.* (2005), Stinglhamber *et al.* (2004) n'ayant pas mesuré un regroupement similaire de valeurs au travail. Lors de la régression hiérarchique du facteur Vision de Finegan, étant donné que le changement de la valeur de la variance entre le premier et le second modèle est significatif, l'auteure obtient des résultats significativement positifs au niveau de l'effet direct des valeurs

organisationnelles sur l'engagement affectif et également au niveau de l'interaction des valeurs individuelles et organisationnelles sur l'engagement affectif. Tandis que les résultats d'Abbott se sont avérés non concluants sur le changement de la valeur de la variance, empêchant ainsi toute considération des résultats du second modèle. Cette dernière étude est conforme aux résultats obtenus pour les valeurs reliées au pôle Individuel de notre recherche. Malgré le fait que le changement est non significatif pour la valeur de la variance entre le premier et le second modèle de ce facteur, nous allons néanmoins discuter des résultats obtenus en les comparant avec ceux des recherches de Finegan et d'Abbott.

Débutons avec les valeurs individuelles de notre recherche qui, similairement aux résultats de la première hypothèse, n'ont démontré aucun résultat concluant au niveau de leur effet direct sur l'engagement organisationnel affectif ni au niveau de leur terme quadratique. Ces résultats vont dans le même sens que les études de Finegan (2000) et Abbott *et al.* (2005). Notre étude n'a pu démontrer de lien significatif entre les valeurs des cadres reliées à la passion au travail, la créativité, la responsabilisation, la compétence, la fiabilité, l'auto-apprentissage et l'initiative avec l'engagement organisationnel affectif.

Deuxièmement, nous avons trouvé des résultats partiellement concluants pour les valeurs organisationnelles de notre étude. En effet, des liens positivement significatifs ont été trouvés entre les valeurs organisationnelles et l'engagement organisationnel affectif, mais non au niveau de leur terme quadratique. Finalement, la congruence des valeurs au travail pour le pôle Individuel s'est avérée elle aussi non significative. Ces résultats ne corroborent pas tout à fait à ceux de Finegan (2000) qui avait noté un lien positif pour les valeurs organisationnelles et entre la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sur l'engagement affectif. Toutefois, l'auteure n'avait trouvé aucun effet significatif en ce qui a trait au terme quadratique des valeurs organisationnelles. Pour ce qui est de l'étude d'Abbott *et al.* (2005), ces résultats sont nettement moins concluants. Autant pour l'agence gouvernementale en communication que pour l'entreprise d'assistance sociale, ce ne sont que les valeurs organisationnelles qui sont positivement associées à l'engagement organisationnel affectif.

Bref, les résultats moins concluants du pôle Individuel n'arrivent pas à confirmer l'hypothèse de départ. En d'autres mots, les cadres qui accordent une forte importance à des valeurs comme la passion au travail, la créativité, la responsabilisation, la compétence, la fiabilité, l'auto-apprentissage et l'initiative et qui perçoivent ces mêmes fortes valeurs au sein de leur organisation, ne semblent pas être davantage engagés affectivement.

### **5.2.3. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « Affirmation de soi » et l'engagement organisationnel affectif**

À l'égard du pôle Affirmation de soi, nous avons déterminé à partir des écrits, que ce dernier influencerait positivement l'engagement organisationnel affectif. Ce lien se traduit par l'hypothèse suivante ( $H_3$ ): *plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « affirmation de soi », plus ils sont engagés affectivement.* Similairement à l'hypothèse précédente, un seul effet principal a été détecté et les résultats du Modèle 2 ne peuvent être pris en considération dus au fait que l'ajout des termes quadratiques dans ce modèle est non significatif sur le changement de la valeur de la variance. Ceci vient confirmer les résultats de l'hypothèse de Finegan (2000) et ceux de Stinglhamber *et al.* (2004).

Les résultats pour le pôle Affirmation de soi sont identiques à ceux du pôle Individuel, c'est-à-dire des résultats significatifs pour les valeurs organisationnelles et non significatifs pour les valeurs individuelles, les termes quadratiques pour les deux type de valeurs au travail et leur congruence. Finegan n'avait remarqué aucun effet significatif hormis lors de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, tandis que Stinglhamber avait noté des liens significatifs pour les valeurs individuelles et pour la congruence des valeurs au travail sur l'engagement organisationnel affectif.

En somme, les résultats sont nettement disparates. Il ne semble pas y avoir de similitude d'une étude à l'autre. Notre hypothèse de départ est infirmée car la congruence des valeurs au travail telles que le pouvoir social, l'argent, la contribution, la reconnaissance sociale, l'autorité hiérarchique et l'ambition ne semble pas influencer l'engagement organisationnel affectif. Toutefois, lorsque les cadres perçoivent ces mêmes valeurs au sein de l'organisation sans nécessairement y adhérer, ceux-ci obtiennent un niveau d'engagement organisationnel affectif qui atteint son minimum.

#### **5.2.4. Le lien entre les valeurs reliées au pôle « bienveillance organisationnelle » et l'engagement organisationnel affectif**

Finalement, les résultats de l'analyse de régression rapportés au tableau 18 supportent entièrement l'hypothèse 4. Celle-ci stipulait que *plus les employés perçoivent une congruence élevée entre les valeurs individuelles et organisationnelles reliées au pôle « bienveillance organisationnelle », plus ils sont engagés affectivement*. En effet, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est effectivement significative en tant que prédicteur de l'engagement organisationnel affectif. Bien entendu, cette affirmation a été rendue possible suite au changement positif de la valeur de la variance lors de l'ajout des termes quadratiques et de l'interaction des valeurs individuelles et organisationnelles. Dans l'ensemble, ce constat est cohérent avec la recension des écrits. En effet, les analyses de régression de Finegan (2000) et ceux relatives à l'agence gouvernementale en communication d'Abbott *et al.* (2005) supportent et confirment nos résultats.

Plus précisément, au niveau des valeurs individuelles et organisationnelles de notre étude, aucun effet n'a été souligné face à l'engagement organisationnel affectif. Il en va de même pour l'effet quadratique des valeurs individuelles. Toutefois, en ce qui concerne les valeurs au niveau organisationnel au carré, celles-ci sont négativement associées à l'engagement affectif. Tout comme l'étude de Finegan (2000), notre recherche constate que les résultats sont similaires : aucun effet pour les valeurs

individuelles et un lien significativement négatif pour les valeurs organisationnelles et leur terme quadratique. Pour sa part, Stinglhamber (2004) n'a trouvé des résultats concluants qu'au niveau des valeurs individuelles tandis que les résultats de l'agence gouvernementale en communication établissent un lien significatif pour les valeurs organisationnelles ainsi que pour la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sur l'engagement affectif.

En conclusion, ce qui importe de retenir c'est qu'une organisation prônant des valeurs telles le respect des règles de politesse, le respect des traditions, le détachement, le respect de l'autorité, le respect des règles de l'entreprise, risque d'avoir des employés plus engagés affectivement si ces derniers accordent également une forte importance à ces mêmes valeurs sur le plan individuel. D'un autre côté, nos résultats montrent que les cadres qui perçoivent les fortes valeurs organisationnelles mentionnées ci-dessus sans nécessairement y adhérer, ont un niveau d'engagement organisationnel affectif qui atteint son minimum. Un employeur aura tout avantage ici à bien connaître les valeurs individuelles de ses cadres afin de maintenir leur engagement affectif à un niveau élevé.

## CONCLUSION

*« Le secret d'un bon discours, c'est une introduction et une conclusion pas trop éloignées l'une de l'autre... »*  
Dicton arabe

Ce chapitre comprend trois parties : d'abord nous présentons les apports théoriques et les contributions pratiques de la recherche. Ensuite, nous décrivons les limites de cette recherche. Enfin, nous explorons les nouvelles avenues de recherche.

### **6.1. Les apports empiriques et pratiques**

Cette étude s'intègre dans le courant de recherche en gestion des ressources humaines voulant que les valeurs individuelles et la culture organisationnelle puissent avoir une influence sur l'engagement organisationnel affectif.

Les apports empiriques de cette étude sont à deux niveaux, soit le développement d'un nouvel instrument de mesure et l'importance de tenir compte de l'influence de la congruence de certains groupes de valeurs sur l'engagement affectif. Premièrement, en l'absence d'un instrument de mesure validé, nous en avons construit un qui mesure la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Le développement du modèle consiste à généraliser la théorie motivationnelle des valeurs humaines de Schwartz aux valeurs au travail. Ce long processus débuta par le choix des items pour les valeurs individuelles qui s'inspire principalement de la structure universelle du système de valeurs fondamentales des êtres humains appelée la théorie dynamique des valeurs élaborée par Schwartz (1994). Par la suite, nous avons élaboré les définitions des valeurs sélectionnées. Plusieurs tables rondes ont été nécessaires pour cette étape cruciale qui, sans aucun doute, fut la plus importante et difficile. Lors de divergences d'opinions entre les chercheurs, nous nous sommes systématiquement référés aux définitions des types motivationnels de Schwartz pour

créer la valeur au travail. Le consensus entre les chercheurs représentait l'unique résolution. En ce qui concerne les valeurs organisationnelles, elles ont été élaborées à partir des valeurs individuelles. Au cours des mêmes tables rondes, nous avons tenté de trouver pour chaque énoncé des valeurs individuelles, un équivalent des valeurs au niveau organisationnel. Nous avons suivi les mêmes procédures que celles utilisées pour générer les valeurs individuelles. En somme, quatre mois se sont écoulés avant la version finale de notre instrument de mesure qui offre désormais aux chercheurs et praticiens un riche outil établissant une correspondance entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles au travail.

Deuxièmement, la découverte de l'influence de la congruence de certains groupes de valeurs sur l'engagement organisationnel affectif représente un apport non négligeable pour la recherche. Suite aux analyses structurales, à l'analyse en composantes principales et finalement aux analyses de régression hiérarchique, nos résultats ont pu démontrer que lorsque les cadres ont des valeurs fortes reliées à l'égalité, l'équilibre interne, le plaisir, l'amitié, la justice et le plaisir social, donc des valeurs à caractère social, et que ces mêmes cadres perçoivent que leurs organisations prônent également ces valeurs au travail, il en résulte un engagement organisationnel affectif plus élevé de leur part. Un résultat similaire a été trouvé pour les valeurs que l'on nomme bienveillance organisationnelle. En effet, les cadres qui perçoivent de fortes valeurs organisationnelles reliées au respect des règles de politesse, au respect des traditions, au respect de l'autorité, au respect des règles de l'entreprise, etc., ont un niveau d'engagement organisationnel affectif plus élevé lorsqu'ils accordent également une forte importance à ces mêmes valeurs sur le plan individuel.

Au niveau pratique, cet instrument de mesure pourrait être utilisé dans les entreprises qui doivent tenir compte des valeurs individuelles lors de leur processus de sélection.

## 6.2. Les limites

Bien que nous ayons tenté de circonscrire dans la mesure du possible les limites de cette étude, il reste que nos choix ont engendré certaines faiblesses que nous devons souligner.

Tout d'abord, il convient de souligner que les mesures des variables utilisées dans cette recherche sont de nature perceptuelle. En effet, nous avons investigué la culture de l'organisation par le biais des perceptions des employés quant aux valeurs qui y sont véhiculées. Ainsi, nous nous sommes intéressée aux valeurs perçues plutôt qu'aux valeurs réellement en vigueur dans ces institutions financières. Cela impose des précautions au niveau de l'interprétation des résultats trouvés. L'utilisation de mesures objectives aurait sans doute permis de valider les réponses fournies par les participants. Par contre, comme le mentionne Meyer *et al.* (1997), ce choix se justifie aisément par le fait que les perceptions relatives à une réalité organisationnelle constituent des déterminants plus reliés aux attitudes et comportements du personnel que cette réalité en tant que telle (Stinglhamber *et al.*, 2004).

Une seconde limite de notre étude est l'utilisation d'un échantillon non aléatoire. Ce facteur limite évidemment la possibilité de généraliser les résultats. Il faudrait en conséquence veiller dans les recherches futures à opter pour une stratégie d'échantillonnage de type aléatoire qui permettra la généralisation à partir de l'échantillon vers la population qu'il représente. Ensuite, le nombre restreint de répondants (125) a limité les analyses statistiques. Rappelons toutefois que la taille de l'échantillon de notre recherche est comparable à celle de Finegan (2000) de 121 répondants. Des recherches complémentaires, portant sur un nombre plus important de cadres apporteraient, sans aucun doute, des renseignements intéressants, et aboutiraient peut-être à d'autres résultats significatifs.

De plus, non seulement devons nous prendre compte du petit nombre de sujets, nous devons également nous interroger sur la disposition initiale des employés à répondre au questionnaire. Étant donné que la participation était entièrement volontaire, il

importe de se demander si les cadres qui ont choisi de compléter le questionnaire sont différents de ceux qui ont choisi de ne pas le compléter. Ainsi, il est possible que nos résultats soient sujets à un biais d'autosélection puisque les individus qui ont choisi de participer à l'étude sont peut-être plus engagés envers leur organisation.

Ensuite, la mesure des variables dépendantes et indépendantes dérive du même questionnaire. Ce type de méthodologie soulève parfois un problème de perception/perception qui peut gonfler artificiellement les corrélations.

Une des limites de l'étude de Finegan (2000) repose sur un échantillon provenant d'une seule entreprise. Nous avons remédié à cette limite en incluant un plus grand nombre d'entreprises participantes. Toutefois, le fait que notre échantillon soit essentiellement composé d'entreprises issues du secteur bancaire a peut-être engendré un phénomène de sur-représentation de certaines dimensions de valeurs. Il faudrait en conséquence veiller dans les recherches futures à opter pour une stratégie d'échantillonnage visant à non seulement augmenter le nombre d'entreprises participantes, mais également à équilibrer le nombre d'organisations émanant de chaque secteur d'activité, car il est possible qu'un seul secteur d'activité limite la variation de la culturelle organisationnelle.

Enfin, nous avons décidé de prendre en compte qu'une dimension de l'engagement organisationnel, ce qui limite les conclusions pouvant être engendrées. Nonobstant cette limite, cette recherche ajoute une information pertinente et pensons-nous, utile au débat sur l'engagement organisationnel.

Finalement, comme le stipule Stinglhamber (2004), il est également nécessaire de conduire des études diachroniques sur ces liens entre les valeurs au travail et l'engagement des cadres ou des employés, et ce, en vue de mieux cerner les relations d'influence, ou à tout le moins d'antériorité entre les variables.

### 6.3. Les avenues de recherche

Les avenues de recherche discutées sont celles qui découlent des résultats de nos analyses. Dans ce sens, bien que notre étude entraîne une certaine compréhension de la congruence des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle, il reste de nombreuses avenues de recherche qui devraient être examinées.

Tout d'abord, il serait important de répliquer notre recherche étant donné que les résultats obtenus par Finegan (2000) et ceux de cette étude diffèrent sur quelques points. En effet, les résultats obtenus par Finegan démontrent que la congruence des valeurs dites *Bottom line* et la congruence des valeurs dites *Vision* exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif. Tandis que notre recherche établit des liens significativement positifs avec la congruence des valeurs dites *Social* et de la congruence des valeurs dites *Bienveillance organisationnelle* et l'engagement organisationnel affectif. Cette différence de résultats témoigne l'importance d'approfondir la recherche au niveau des valeurs au travail afin d'élucider les mécanismes sous-jacents et les conséquences de celles-ci sur l'engagement organisationnel. Ces nouvelles recherches devraient toutefois s'assurer de prendre en compte les variables individuelles et les variables organisationnelles avec une logique unificatrice garantissant la correspondance entre les deux niveaux d'analyse. Une des façons qui semble prometteuse est l'évaluation de la congruence des valeurs telle que nous l'avons illustrée dans la présente étude. Cependant, il faut répondre aux questions méthodologiques entourant l'étude de la congruence, telles que les mesures équivalentes, les instruments de mesure et les analyses appropriées pour ce type d'investigation. Des études telles que celle de Kristof (1996) et Finegan (2000) donnent des pistes utiles pour trouver des réponses aux grandes questions entourant la congruence.

Toutefois, tant que les études n'adopteront pas un instrument de mesure commun avec des valeurs similaires, il s'avèrera extrêmement laborieux de comparer les résultats entre les différentes recherches. C'est pourquoi cette étude s'est efforcée de créer et de présenter un premier instrument de mesure de la congruence des valeurs

individuelles et organisationnelles et ainsi de permettre aux auteurs de s'en inspirer pour leurs recherches futures.

En ce qui concerne l'instrument de mesure, le choix des concepts sélectionnés dans le nouveau questionnaire sur les valeurs reliées au travail a été fait à partir des énoncés de Schwartz qui peuvent facilement être appliqués au contexte du travail. Il est toutefois possible que le choix des énoncés ne soit pas optimal et c'est pourquoi notre étude encourage les recherches futures à retravailler l'instrument tout en gardant comme point de départ l'inventaire des valeurs de Schwartz. De plus, afin de tester la validité prédictive de l'instrument, nous suggérons de remplacer l'attitude d'engagement organisationnel affectif par des comportements comme ceux de mobilisation.

Troisièmement, le fait que notre échantillon soit essentiellement composé de cadres et non de professionnels est peut-être la raison pour laquelle nous avons trouvé des résultats différents de ceux de Finegan (2000). Par conséquent, il faudrait s'assurer à l'avenir que les recherches utilisent un échantillon composé de professionnels œuvrant dans différents secteurs d'activité. Il faudrait par exemple faire une réplique de notre recherche en retenant une autre catégorie d'employés que celle des cadres. Ainsi, il serait intéressant de savoir si nos résultats pourraient être reproduits avec un échantillon de professionnels où la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles jouerait un rôle important pour expliquer leurs attitudes et comportements au travail.

Finalement, notre étude invite à la réalisation de recherches complémentaires, diachroniques ou synchroniques pour mesurer les liens entre les dimensions de l'engagement et leur contribution respective à l'explication d'attitudes et de comportements. Pour faciliter la généralisation des résultats, il serait souhaitable que l'objet de ces recherches soit différent (l'organisation, le superviseur, un sous-groupe) mais que l'engagement organisationnel constitue un des extrants retenus.

## ANNEXES

ANNEXE I – Questionnaire

ANNEXE II – Cohérences Internes

ANNEXE III – Matrices de corrélation

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## PARTIE I : VOS VALEURS INDIVIDUELLES AU TRAVAIL

Lisez attentivement les 41 valeurs clefs qui vous sont proposées. Sélectionnez celles que vous considérez comme étant les plus fondamentales en tant que valeurs au travail et attribuez-leur un des deux chiffres les plus élevés (**6 ou 7**). Sélectionnez ensuite celles que vous considérez comme opposées à votre système de valeurs et celles qui vous semblent peu ou pas importantes et attribuez-leur un des deux chiffres les moins élevés (**-1 ou 0**). Enfin, encerclez avec un des chiffres intermédiaires (**1, 2, 3, 4, 5**) les valeurs restantes.

Répondez de manière spontanée en essayant d'utiliser toute la longueur de l'échelle (de -1 à 7). Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Pour chacune des questions, vous devez encircler qu'un seul chiffre sur l'échelle qui vous est proposée.

En tant que valeur au travail qui guide ma vie professionnelle, je considère les énoncés ci-dessous...  comme étant...	Opposé à mes valeurs		Pas important		Important			Très Important		Essentiel	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
1. <b>L'égalité</b> (se sentir égal aux autres employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
2. <b>L'équilibre interne</b> (avoir un travail qui m'aide à maintenir mon équilibre personnel)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
3. <b>Le pouvoir social</b> (s'affirmer comme un leader)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
4. <b>Le plaisir</b> (avoir du plaisir au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
5. <b>L'indépendance</b> (avoir une liberté d'action et de pensée au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
6. <b>La considération</b> (ressentir que les autres se soucient de moi)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
7. <b>La passion au travail</b> (vivre des expériences de travail stimulantes et enrichissantes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
8. <b>La signification du travail</b> (avoir un travail qui donne un sens à la vie)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
9. <b>Le respect des règles de politesse</b> (se conformer aux règles de bienséance)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
10. <b>L'argent</b> (avoir une rémunération élevée)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
11. <b>La contribution</b> (avoir un travail qui est important)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
12. <b>La créativité</b> (faire preuve d'innovation au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
13. <b>Le respect des traditions</b> (respecter les coutumes de l'entreprise)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
14. <b>La responsabilisation</b> (assumer spontanément des responsabilités)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
15. <b>Le détachement</b> (demeurer calme dans des situations conflictuelles)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
16. <b>La sécurité</b> (avoir un emploi stable avec de bonnes conditions de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
17. <b>La reconnaissance sociale</b> (voir ma contribution apprécié à sa juste valeur)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		

En tant que valeur au travail qui guide ma vie professionnelle, je considère les énoncés ci-dessous...  comme étant...	Opposé à mes valeurs		Pas important				Important				Très Important		Essentiel	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	6	7			
18. Une vie professionnelle variée (avoir une vie professionnelle riche)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
19. L'autorité hiérarchique (exercer une autorité hiérarchique)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
20. L'amitié (avoir des relations de travail amicales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
21. La justice (s'impliquer pour diminuer les injustices au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
22. La loyauté (être fidèle envers ses collègues)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
23. L'ambition (aspirer à la réussite au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
24. La tolérance (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
25. L'humilité (être modeste face à ses réussites personnelles au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
26. Le risque (relever des défis nouveaux au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
27. La protection de l'environnement (travailler pour une organisation sensible aux questions environnementales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
28. Le respect de l'autorité (montrer du respect envers ses supérieurs hiérarchiques)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
29. L'autonomie (choisir ses propres objectifs de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
30. La santé au travail (avoir un travail sain et sécuritaire)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
31. La compétence (être efficace et efficient au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
32. L'honnêteté (être authentique et sincère envers ses collègues de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
33. Le respect des règles de l'entreprise (se conformer aux règles formelles et informelles)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
34. La coopération (s'entraider entre collègues de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
35. La dévotion (se dévouer entièrement au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
36. La fiabilité (être fiable et digne de confiance au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
37. L'auto-apprentissage (pouvoir apprendre par soi-même)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
38. Le pardon (être indulgent envers ses collègues de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
39. La réussite (atteindre mes propres objectifs professionnels)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
40. Le plaisir social (avoir du plaisir avec ses collègues en dehors du travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					
41. L'initiative (agir de manière proactive dans son travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7					

## PARTIE 2 : LES VALEURS DE VOTRE ENTREPRISE

Lisez attentivement les 41 valeurs clés qui vous sont proposées. Sélectionnez celles que vous considérez comme étant les plus fondamentales en tant que valeurs de votre entreprise et attribuez-leur un des deux les plus élevés (6 ou 7). Sélectionnez ensuite celles que vous considérez comme opposées au système de valeurs de votre entreprise et celles qui semblent peu ou pas importantes pour votre entreprise et attribuez-leur un des deux chiffres les moins élevés (-1 ou 0). Enfin, encerclez avec un des chiffres intermédiaires (1, 2, 3, 4, 5) les valeurs restantes.

Répondez de manière spontanée en essayant d'utiliser toute la longueur de l'échelle (de -1 à 7). Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Pour chacune des questions, vous devez encercler qu'un seul chiffre sur l'échelle qui vous est proposée.

En tant que valeur organisationnelle, mon entreprise considère les énoncés ci-dessous...  comme étant...	Opposé aux valeurs		Pas important			Important		Très Important		Essentiel	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		

1. <b>La dévotion</b> (encourager les employés à se dévouer entièrement à l'entreprise)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
2. <b>La compétence</b> (valoriser les employés efficaces et efficients dans leur travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
3. <b>La loyauté</b> (amener les employés à être fidèle envers l'organisation)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
4. <b>L'honnêteté</b> (promouvoir des relations sincères et authentiques avec les employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
5. <b>La passion au travail</b> (valoriser un environnement stimulant et enrichissant)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
6. <b>La créativité</b> (encourager les employés à faire preuve d'innovation au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
7. <b>L'égalité</b> (traiter tous les employés de façon identique)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
8. <b>L'auto-apprentissage</b> (encourager les employés à apprendre par eux-mêmes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
9. <b>La responsabilisation</b> (amener les employés à se responsabiliser par eux-mêmes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
10. <b>La fiabilité</b> (miser sur l'importance que les employés soient fiables et dignes de confiance)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
11. <b>La réussite</b> (encourager les employés à atteindre leurs propres objectifs professionnels)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
12. <b>La contribution</b> (réaliser que les employés sont un atout)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
13. <b>L'autorité hiérarchique</b> (valoriser l'autorité hiérarchique auprès des employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
14. <b>Le respect des règles de politesse</b> (encourager les employés à respecter les règles de bienséance de l'organisation)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

En tant que valeur organisationnelle, mon entreprise considère les énoncés ci-dessous...  comme étant...	Opposé aux valeurs		Pas important			Important		Très Important		Essentiel	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
15. <b>La reconnaissance sociale</b> (apprécier à sa juste valeur la contribution des employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
16. <b>La sécurité</b> (favoriser un environnement de travail stable avec de bonnes conditions)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
17. <b>Le pouvoir social</b> (valoriser un style de gestion axé sur le contrôle)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
18. <b>L'humilité</b> (inciter les employés à rester modeste face à leurs réussites personnelles)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
19. <b>La santé au travail</b> (promouvoir un environnement de travail sain et sécuritaire pour les employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
20. <b>La justice</b> (valoriser un environnement sans injustices au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
21. <b>La protection de l'environnement</b> (encourager les employés à s'impliquer dans les causes environnementales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
22. <b>La considération</b> (se soucier du bien-être des employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
23. <b>L'argent</b> (valoriser la rémunération comme moyen de motiver les employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
24. <b>Le risque</b> (soutenir les employés qui relèvent des défis nouveaux au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
25. <b>La signification du travail</b> (valoriser une mission qui donne un sens au travail des employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
26. <b>Le respect des traditions</b> (inciter les employés à respecter les coutumes de l'organisation)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
27. <b>L'initiative</b> (encourager les employés à agir proactivement au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
28. <b>L'indépendance</b> (encourager les employés à être libre d'action et de pensée)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
29. <b>L'équilibre interne</b> (favoriser un environnement de travail sain et équilibré)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
30. <b>L'ambition</b> (pousser les employés à se dépasser au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
31. <b>L'autonomie</b> (encourager les employés à choisir leurs propres objectifs de travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
32. <b>Le respect de l'autorité</b> (encourager les employés à respecter leurs supérieurs hiérarchiques)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
33. <b>Une vie professionnelle variée</b> (offrir une vie professionnelle riche aux employés)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
34. <b>La tolérance</b> (promouvoir un environnement de travail où différents points de vue peuvent s'exprimer)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
35. <b>Le détachement</b> (encourager les employés à faire preuve de sang-froid dans des situations conflictuelles)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		

36. <b>La coopération</b> (encourager les employés à s'entraider mutuellement)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
37. <b>Le plaisir</b> (encourager les employés à chercher du plaisir au travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
38. <b>Le pardon</b> (encourager les employés à faire preuve d'indulgence envers leurs collègues)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
39. <b>Le plaisir social</b> (encourager les employés à avoir du plaisir avec leurs collègues en dehors du milieu du travail)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
40. <b>Le respect des règles de l'entreprise</b> (s'assurer que les employés se conforment aux règles formelles et informelles de l'entreprise)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
41. <b>L'amitié</b> (inciter les employés à développer des relations amicales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

### PARTIE 3 : VOTRE ENGAGEMENT ENVERS VOTRE ORGANISATION

Lisez attentivement les six affirmations qui vous sont proposées. Sélectionnez celles avec lesquelles vous êtes le plus en accord et attribuez-leur un des deux chiffres les plus élevés (6 ou 7). Sélectionnez ensuite celles avec lesquelles vous êtes le moins en accord et attribuez-leur un des deux chiffres les moins élevés (-1 ou 0). Enfin encerclez avec un des chiffres intermédiaires (1, 2, 3, 4, 5) les autres affirmations.

Répondez de manière spontanée en essayant d'utiliser toute la longueur de l'échelle (de -1 à 7). Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Pour chacune des questions, vous devez encercler qu'un seul chiffre sur l'échelle qui vous est proposée.

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants?	Pas du tout d'accord		Plutôt en désaccord		Neutre			Plutôt en accord		Tout à fait d'accord	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
1. J'aimerais beaucoup rester dans mon organisation jusqu'à la fin de ma carrière	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
2. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
3. Je considère les problèmes de mon organisation comme étant les miens	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
4. J'ai l'impression d'être attaché affectivement à mon organisation	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
5. Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de mon organisation	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
6. Mon organisation n'occupe qu'une « petite » place dans ma vie	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		

**PARTIE 4 : INFORMATIONS GÉNÉRALES**

- Quel est votre sexe ?
  - Masculin
  - Féminin
  
- Quel est votre âge ? \_\_\_\_\_ ans
  
- Êtes-vous né(e) au Canada?
  - Oui
  - Non → Quelle est la nationalité de vos parents? \_\_\_\_\_
  
- Quel est le nom de votre organisation? \_\_\_\_\_
  
- Combien d'années d'ancienneté avez-vous dans cette organisation? \_\_\_\_\_ ans
  
- Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous détenez?
  - Diplôme inférieur au 1<sup>er</sup> cycle (DES, DEC, Certificat)
  - Diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire (Baccalauréat)
  - Diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle universitaire (DESS, M.Sc.)
  - MBA ou équivalent
  - Doctorat ou équivalent
  
- Dans votre organisation, à quelle catégorie de cadre vous identifiez-vous?
  - L'encadrement supérieur
  - L'encadrement intermédiaire
  - L'encadrement opérationnel
  
- Veuillez indiquer votre domaine d'expertise dans votre travail actuel?
  - Finance / Comptabilité
  - Achat
  - Informatique
  - Développement / Stratégie
  - Commercial / Négociations
  - Production / Management opérationnel
  - Ressources Humaines / Formation
  - Management général
  - Recherche / Ingénierie
  - Autre domaine, précisez: \_\_\_\_\_



## Annexe II — Cohérences internes

### Facteur 1 : Bienveillance organisationnelle

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Correlation Matrix

	Q1.9	Q1.13	Q1.15	Q1.16	Q1.28
Q1.9	1,0000				
Q1.13	,5417	1,0000			
Q1.15	,5510	,4484	1,0000		
Q1.16	,3354	,3261	,3610	1,0000	
Q1.28	,4830	,4410	,4296	,3552	1,0000
Q1.30	,4758	,3495	,3826	,6029	,4841
Q1.33	,6420	,5410	,5135	,3279	,5416

	Q1.30	Q1.33
Q1.30	1,0000	
Q1.33	,4674	1,0000

N of Cases = 122,0

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1.9	26,8689	61,9992	,6896	,5311	,8202
Q1.13	28,2705	62,5626	,5904	,3906	,8364
Q1.15	26,7459	67,7448	,6027	,3881	,8343
Q1.16	26,9016	66,0564	,5113	,3921	,8474
Q1.28	26,9918	67,1322	,6154	,3956	,8325
Q1.30	26,6475	62,9243	,6237	,4906	,8304
Q1.33	27,0164	62,7435	,6908	,5308	,8204

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,8523

Standardized item alpha = ,8550

## Facteur 2 : Individuel

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q1.7	Q1.12	Q1.14	Q1.31	Q1.36
Q1.7	1,0000				
Q1.12	,3390	1,0000			
Q1.14	,3048	,3182	1,0000		
Q1.31	,3501	,1725	,3668	1,0000	
Q1.36	,2277	,1355	,3747	,5323	1,0000
Q1.37	,2511	,4653	,3546	,4116	,4669
Q1.41	,5440	,5172	,4407	,4281	,3205

	Q1.37	Q1.41
Q1.37	1,0000	
Q1.41	,3871	1,0000

N of Cases = 124,0

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1.7	31,0323	28,6168	,4748	,3206	,7830
Q1.12	31,5968	28,2426	,4741	,3947	,7835
Q1.14	31,1532	28,4397	,5205	,2829	,7751
Q1.31	30,6613	28,8274	,5515	,3972	,7711
Q1.36	31,0323	27,8689	,4931	,3891	,7802
Q1.37	31,8710	25,1865	,5741	,4071	,7663
Q1.41	31,1210	26,8389	,6506	,4994	,7518

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,7991

Standardized item alpha = ,8024

## Facteur 3 : Affirmation de soi

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q1.3	Q1.10	Q1.11	Q1.17	Q1.19
Q1.3	1,0000				
Q1.10	,2882	1,0000			
Q1.11	,2995	,4253	1,0000		
Q1.17	,2258	,3827	,4198	1,0000	
Q1.19	,6344	,3561	,4440	,3553	1,0000
Q1.23	,2917	,4079	,5186	,4498	,3818

	Q1.23
Q1.23	1,0000

N of Cases = 124,0

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1.3	21,6371	34,2006	,4964	,4091	,7726
Q1.10	21,0726	37,8402	,5065	,2757	,7657
Q1.11	20,8629	36,7697	,5840	,3853	,7495
Q1.17	20,7097	36,9394	,4923	,2906	,7687
Q1.19	22,5806	31,9040	,6351	,4952	,7328
Q1.23	20,4355	37,0771	,5629	,3674	,7539

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7895

Standardized item alpha = ,7946

## Facteur 4 : Social

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Correlation Matrix

	Q1.1	Q1.2	Q1.4	Q1.20	Q1.21
Q1.1	1,0000				
Q1.2	,4230	1,0000			
Q1.4	,1408	,2446	1,0000		
Q1.20	,2218	,1547	,3291	1,0000	
Q1.21	,4596	,2558	,1356	,4782	1,0000
Q1.40	,1933	,0966	,1794	,4711	,2281

	Q1.40
Q1.40	1,0000

N of Cases = 123,0

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1.1	21,9431	29,5459	,4463	,3195	,6202
Q1.2	21,5041	34,8914	,3537	,2175	,6514
Q1.4	20,8943	36,9969	,2991	,1519	,6665
Q1.20	22,3577	31,4939	,5431	,4146	,5938
Q1.21	22,0650	30,4548	,5000	,3663	,6013
Q1.40	23,7561	29,1695	,3527	,2321	,6686

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,6759

Standardized item alpha = ,6865

### Annexe III — Matrices de corrélation

#### Les résultats de la matrice de corrélation pour la variable Individuel

	<i>VIF</i>	<i>INDIVC</i>	<i>INDIVIC</i>	<i>INDIVC</i> <i>x</i> <i>INDIVC</i>	<i>INDIVIC</i> <i>x</i> <i>INDIVIC</i>	<i>INDIVC</i> <i>x</i> <i>INDIVIC</i>
<i>INDIVC</i>	1,520	--				
<i>INDIVIC</i>	1,902	,472**	--			
<i>INDIVC</i> <i>x</i> <i>INDIVC</i>	1,308	-,039	,088	--		
<i>INDIVIC</i> <i>x</i> <i>INDIVIC</i>	1,755	,121	-,332**	,191*	--	
<i>INDIVC</i> <i>x</i> <i>INDIVIC</i>	1,687	,103	,169	,472**	,413**	--

\*\*p < 0,01.

\*p < 0,05.

INDIVC = variables centrées de l'axe Individuel au niveau individuel.

INDIVIC = variables centrées de l'axe Individuel au niveau organisationnel.

#### Les résultats de la matrice de corrélation pour la variable Affirmation de soi

	<i>VIF</i>	<i>AFFIRMC</i>	<i>AFFIRMIC</i>	<i>AFFIRMC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMC</i>	<i>AFFIRMIC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMIC</i>	<i>AFFIRMC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMIC</i>
<i>AFFIRMC</i>	1,339	--				
<i>AFFIRMIC</i>	1,312	,430**	--			
<i>AFFIRMC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMC</i>	1,232	-,208*	-,003	--		
<i>AFFIRMIC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMIC</i>	1,383	,093	-,061	,130	--	
<i>AFFIRMC</i> <i>x</i> <i>AFFIRMIC</i>	1,566	-,004	,126	,378**	,484**	--

\*\*p < 0,01.

\*p < 0,05.

AFFIRMC = variables centrées de l'axe Affirmation de soi au niveau individuel.

AFFIRMIC = variables centrées de l'axe Affirmation de soi au niveau organisationnel.

Les résultats de la matrice de corrélation pour la variable Bienveillance Organisationnelle

	<i>VIF</i>	<i>BIENVC</i>	<i>BIENVIC</i>	<i>BIENVC</i> <i>x</i> <i>BIENVC</i>	<i>BIENVIC</i> <i>x</i> <i>BIENVIC</i>	<i>BIENVC</i> <i>x</i> <i>BIENVIC</i>
<i>BIENVC</i>	2,249	--				
<i>BIENVIC</i>	2,166	,660**	--			
<i>BIENVC</i> <i>x</i> <i>BIENVC</i>	2,489	-,123	,115	--		
<i>BIENVIC</i> <i>x</i> <i>BIENVIC</i>	1,626	,172	-,037	,320**	--	
<i>BIENVC</i> <i>x</i> <i>BIENVIC</i>	2,972	,128	,221*	,731**	,533**	--

\*\*p < 0,01.

\*p < 0,05.

BIENVC = variables centrées de l'axe Bienveillance organisationnelle au niveau individuel.

BIENVIC = variables centrées de l'axe Bienveillance organisationnelle au niveau organisationnel.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, G. N., White F.A. et Charles M.A. (2005). « Linking values and organizational commitment : A correlational and experimental investigation in two organizations », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, p. 531-551.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
- Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière, 365 p.
- Association française des ingénieurs et techniciens d'estimation et de planification (2000). *Dictionnaire de management de projet : français-anglais / AFITEP*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, AFNOR, 337 p.
- Balazs, A.L. (1990). « Value congruency : The case of the "socially responsible" firm », *Journal of Business Research*, vol. 20, p. 171-181.
- Barrick, M.R. et Mount, M.K. (1991). « The big five personality dimensions and job performance : A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 1-24.
- Ben Slimane, L., El Akremi, A. et Touzani, M. (2002). « Les domaines motivationnels de l'inventaire des valeurs de Schwartz : une analyse confirmatoire », *Deuxième Journée de Recherche en Science de Gestion*, p. 1-23.
- Bloor, G. et Dawson, P. (1994). « Understanding professional culture in organizational context », *Organization Studies*, vol. 15, p. 275-295.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. et Nathan, B.R. (1991). « Hiring for the organization, not the job », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 4, p. 35-49.
- Boxx, W.R., Odom, R.Y. et Dunn, M.G. (1991). « Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion », *Public Personnel Management*, vol. 20, p. 195-205.
- Bourbonnais, J.-P. et Gosselin, A. (1988). « Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 1990 : Un tour d'horizon », *Gestion*, vol. 13, n° 1, p. 23-29.

Bretz, R.D. et Judge, T.A. (1994). « Person–organization fit and the theory of work adjustment : Implications for satisfaction, tenure, and career success », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44, p. 32-54.

Bridges, W. (1994). « The end of the job », *Fortune* (19 septembre), p. 62-74.

Brockner, J., Grover, S.L. et Blonder, M.D. (1988). « Predictions of survivors' job involvement following layoffs : A field study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, n° 3, p. 436-442.

Cable, D.M. et Judge, T.A. (1994). « Pay preferences and job search decisions : A person–organization fit perspective », *Personnel Psychology*, vol. 47, p. 317-348.

Caldwell, D.F. et O'Reilly, C.A. (1990). « Measuring person–job fit with a profile comparison process », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 648-657.

Caplan, R.D. (1987). « Person–environment fit theory and organizations : Commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 648-657.

Caplan, R.D. et Van Harrison, R. (1993). « Person–environment fit theory : Some history, recent developments and future directions », *Journal of Social Issues*, vol. 49, p. 253-275.

Cascio, W.F. (1995). « Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? », *American Psychologist*, vol. 50, p. 928-939.

Chatman, J.A. (1989). « Improving interactional organizational research : A model of person–organization fit », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, p. 333-349.

Chatman, J.A. (1991). « Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 459-484.

Chatterjee, S. et Price, B. (1991). *Regression Analysis by Example*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Wiley, 304 p.

Cohen, A. (1995). « An examination of the relationships between work commitment », *Human Relations*, vol. 48, n° 3, p. 239-252.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2002). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 736 p.

Cooper, C.L. et Cartwright, S. (1994). « Healthy minds: Healthy organization – a proactive approach to occupational stress », *Human Relations*, vol. 47, p. 455-469.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. et Mueller, C.W. (1986). « On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, p. 847-858.

Davis, S.M. (1984). *Managing corporate culture*, Cambridge, Ballinger, 123 p.

Dawis, R.V. et Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 245 p.

Desmeules, L. (2000). *Nouveaux fondements de l'éducation au Québec*, Québec, Éditions du CRP, 91 p.

Dose, J.E. (1997). « Work values : An integrative framework and illustrative application to organizational socialization », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70 (septembre), p. 219-240.

Doucet, O. (2002). *L'effet simple et conjugué des formes d'engagement organisationnel sur l'intention de quitter, l'absentéisme et la mobilisation*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 102 p.

Edwards, J.R. (1991). « Person-job fit : A conceptual integration, literature review and methodological critique », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, p. 283-357.

Edwards, J.R. (1993). « Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research », *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 641-665.

Edwards, J.R. (1994). « The study of congruence in organizational behaviour research : Critique and a proposed alternative », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 58, p. 51-100.

Elangovan, A.R. (1990). *Perceived supervisor-power effects on subordinate work attitudes and behavior*, Proceedings of the ASAC 1990 Conference, British Columbia, Whistler, 9 p.

Epstein, S. (1979). « The stability of behavior : I. On predicting most of the people much of the time », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37 (juillet), p. 1097-1126.

Escoffier, B. et Pagès, J. (1998). *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs, méthodes et interprétation*, Paris, Dunod, 284 p.

Finegan J.E. (2000). « The impact of person and organisational values on organisational commitment », *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 73, p. 149-169.

Fortin, M.F. (1996). *Le processus de recherche : De la conception à la réalisation*, Mont-Royal, Décarie Éditeur, 379 p.

French, J.R.P. (1963). « The social environment and mental health », *Journal of Social Issues*, vol. 19, n° 4, p. 39-56.

French, J.R.P., Rodgers, W. et Cobb, S. (1974). *Adjustment as person – environment fit*, dans *Coping and adaptation*, G.V. Coelho, D.A. Hamburg et J.E. Adams (dir.), New-York, Basic Books, p. 316-333.

Furnham, A. et Walsh, J. (1991). « Consequences of person-environment incongruence : Absenteeism, frustration, and stress », *Journal of Social Psychology*, vol. 131, p. 187-204.

Gellatly, I.R. (1995). « Individual and group determinants of employee absenteeism : Test of a causal model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 469-485.

George, D. et Mallery, P. (2005). *SPSS for Windows step by step : A simple guide and reference*, 5<sup>e</sup> éd. (version 12.0), Boston, Allyn et Bacon, 386 p.

Guay, P. (1999). *Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement organisationnel*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 135 p.

Guttman, L. (1968). « A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration point », *Psychometrika*, vol. 33, p. 469-506.

Guttman, L. (1982). « Facet theory, smallest space analysis, and factor analysis », *Perceptual and Motor Skills*, vol. 54, p. 491-493.

Haccoun, R.R. et Jeanrie, C. (1995). « Self reports of work absence as a function of personal attitudes towards absence, and perceptions of the organization », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 44, p. 155-170.

Hackett, R.D., Bycio, P. et Hausdorf, P.A. (1994). « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 15-23.

Hackman, J. R. et Oldham, G.R. (1975). « Development of the job diagnostic survey », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, p. 159-170.

Hinkin, T.R. et Schriesheim, C.A. (1989). « Development and application of new scales to measure the french and raven (1959) bases of social power », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 561-567.

Hofstede, G. (1998). « Attitudes, values, and organizational culture: Disentangling the concepts », *Organization Studies*, vol. 19, n° 3, p. 477-492.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage, 596 p.

Hofstede, G. et Bond, M. (1988). « The Confucius connection : From cultural roots to economic growth », *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 4, p. 4-21.

Holland, J.L. (1987). « Some speculations about the investigation of person–environment transactions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, p. 337-340.

Holland, J.L. (1996). « Exploring careers with a typology : What we have learned and some new directions », *American Psychologist*, vol. 51, p. 397-406.

Howard, A. (1995). *The changing nature of work*, San Francisco, Jossey-Bass, 490 p.

Iverson, R.D. et Buttigieg, D.M. (1999). « Affective, normative and continuance commitment », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 3, p. 307-333.

Jacobsen, D. I. (2000). « Managing increased part-time : Does part-time work imply part-time commitment? », *Managing Service Quality*, vol. 10, n° 3, p. 187-201.

Kahle, L.R. (1983). *Social values and social changes : Adaptation to life in America*. New-York, Praeger, 324 p.

Kotter, J.P. et Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, New-York, Free Press, 224 p.

Kristof, A.L. (1996). « Person–organization fit : An integrative review of its conceptualisations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 1-49.

Kristof, A.L., Zimmerman, R. et Johnson, E. (2005). « Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psychology*, vol. 58 (été), p. 281-342.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J. et Shamian, J. (2001). « The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment », *Health Care Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 7-23.

Lee, T.W. et Mowday, R.T. (1987). « Voluntarily leaving an organization : An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 4, p. 721-743.

Lemaître, N. (1984). « La culture d'entreprise facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, repris dans *Gestion* (septembre 1985), p. 81-86.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill, 231 p.

Lingoes, J.C. (1977). *Geometric representations of relational data*, Ann Arbor, Mathesis.

- Lingoes, J.C. (1981). « Testing regional hypotheses in multidimensional scaling », dans *Multidimensional data representations : When and why*, Ann Arbor, Mathesis, p. 280-310
- Locke, E.A. (1976). « The nature and causes of job satisfaction », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 1297-1349.
- Luthans, F., Baack, D. et Taylor, L. (1987). « Organizational commitment : A comparison of American, Japanese and Korean employees », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 1, p. 213-219.
- Mathieu, J.E. et Hamel, K. (1989). « A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, n° 2, p. 299-317.
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, p. 171-194.
- Mayer, R. (1992). *Évaluation de l'impact de la perception des sources de pouvoir du supérieur sur l'engagement organisationnel du subordonné*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 141 p.
- Mayton, D.N., Ball-Rokeach, S.J. et Loges, W.E. (1994). « Human values and social issues : An introduction », *Journal of Social Issues*, vol. 50, p. 1-8.
- McCarty, J.A. et Shrum, L.J. (2000). « Measurement of personal values in research », *Public Opinion Quarterly*, vol. 64, n° 3, p. 271-298.
- McDonald, D.J. et Makin, P.J. (2000). « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n° 2, p. 84-91.
- McCarty, J.A. et Schrum, L.J. (2000). « The measurement of personal values in survey research: A test of alternative rating procedure », *Public Opinion Quarterly*, vol. 64, p. 271-298.
- McDonald, P. (1993). *Individual-organizational value congruence : Operationalization and consequents*, dissertation de doctorat non publiée, Londres, University of Western Ontario, 453 p.
- McNeely, B.L. et Meglino, B.M. (1994). « The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior : An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 836-844.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. et Adkins, C.L. (1989). « A work values approach to corporate culture : A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 424-432.

Meglino, B.M, Ravlin, E.C. et Adkins, C.L. (1992). « The measurement of work value congruence : A field study comparison », *Journal of Management*, vol. 18, n° 1, p. 33-43.

Meir, E.I., Melamed, S. et Dinur, C. (1995). « The benefits of congruence », *Career Development Quarterly*, vol. 43, p. 257-266.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). « A three-component conceptualisation of organizational », *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-98.

Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C.A. (1993). « Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualisation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 78, n° 4, p. 538-531.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Newbury Park, Sage, 160 p.

Meyer, J.P., Allen, N.J. et Gellatly, I.R. (1990). « Affective and continuance commitment in the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 6, p. 710-720.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.H., Goffin, R.D. et Jackson, D.N. (1989). « Organizational commitment and job performance : It's nature of the commitment that counts », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 74, p. 152-156.

Moon, M.J. (2000). « Organizational commitment revisited in new public management : Motivation, organizational culture, and managerial level », *Public Performance and Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 177-194.

Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, London, Academic Press, 253 p.

Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979). « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.

Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology applied to work : An introduction to industrial and organizational psychology*, 4<sup>e</sup> éd., Pacific Grove, Brooks/Cole, 584 p.

Muchinsky, P.M. et Monahan, C.J. (1987). « What is person-environment congruence? Supplementary versus complimentary models of fit », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, p. 269-277.

O'Reilly, C.A. et Chatman, J. (1996). « Culture as social control : Corporations, cults, and commitment », *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, p. 157-200.

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

Ostroff, C. (1993). « Relationships between person-environment congruence and organizational effectiveness », *Group and Organization Management*, vol. 18, p. 103-122.

Peters, T. et Waterman, R. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*, New York, Harper & Row, 360 p.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. et Boulian, P. (1974). « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, p. 603-609.

Posner, B.Z. (1992). « Person-organization value congruence : No support for individual differences as a moderating influence », *Human Relations*, vol. 45, p. 351-360.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. et Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management : An introduction to process and method*, London, Sage Publications, 309 p.

Rifkin, J. (1995). *The end of work : The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, New York, G.P. Putnam's sons, 350 p.

Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values : A theory of organization and change*, San Francisco, Jossey-Bass, 214 p.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, New-York, Free Press, 438 p.

Ronen, S. (1978). « Personal values : A basis for work motivational set and work attitude », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 21, n° 1, p. 80-107.

Rouillard, C. et Lemire, L. (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : Une exploration empirique », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 7, n° 1 (été), p. 1-16.

Saks, A.M. (2000). *Research, measurement, and evaluation of human resources*, (version canadienne en collaboration avec Schmitt et Klimoski), Scarborough, Nelson, 411 p.

Samuelson, C.D. (1993). « A multi-attribute approach to structural change in resource dilemmas », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, p. 298-324.

Schein, E.H., 1986. « What you need to know about organizational culture », *Training and Development Journal*, vol. 40, p. 30-33.

- Schein, E.H. (1990). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 380 p.
- Schneider, B. (1987). « The people make the place », *Personnel Psychology*, vol. 40, p. 552-568.
- Schneider, B. et Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*, Boston, Harvard Business School Press, 295 p.
- Schwartz, S.H. (1992). « Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries », dans *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, New York, Academic Press, 397 p.
- Schwartz, S.H. (1994). « Are there universal aspects in the structure and contents of human values? », *Journal of Social Issues*, vol. 50, n° 4, p. 19-45.
- Schwartz, S.H. (1999). « A theory of cultural values and some implications for work », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 48, n° 1, p. 23-47.
- Schwartz, S.H. et Bilsky, W. (1987). « Toward a universal psychological structure of human values », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, p. 550-562.
- Schwartz, S.H. et Bilsky, W. (1990). « Toward a theory of the universal content and structure of values : Extensions and cross-cultural replications », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, n° 5, p. 878-891.
- Schwartz, S.H. et Sagiv, L. (1995). « Identifying culture specifics in the content and structure of values », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 26, n° 1, p. 92-116.
- Sheridan, J.E. (1992). « Organizational culture and employee retention », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 5, p. 1036-1056.
- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice », *Relations Industrielles*, vol. 60, n°2 (printemps), p. 296-319.
- Sommer, S.M., Bae, S.H. et Luthans, F. (1996). « Organizational commitment across cultures : The impact of antecedents on Korean employees », *Human Relations*, vol. 49, n° 7, p. 977-992.
- Spony, G. (2000). *Individual differences in work-related values between British and French managers displaying different communication styles*, thèse de doctorat, Cranfield, Cranfield University.
- Stinglhamber, F., Bentein K. et Vandenberghe, C. (2004). « Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, p. 165-187.

Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*, 4<sup>e</sup> éd., Boston, Allyn and Bacon, 966 p.

Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines », Montréal, Publications du CIRANO, Série Scientifique, n° 24, 29 p.

Van Vianen, A.E.M. (2000). « Person-organization fit : The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures », *Personnel Psychology*, vol. 53, n° 1, p. 113-149.

Vancouver, J.B. et Schmitt, N.W. (1991). « An exploratory examination of person-organization fit : Organizational goal congruence », *Personnel Psychology*, vol. 44, p.333-352.

Vandenberghe, C. et Peiro, J.M. (1999). « Organizational and individual values : Their main and combined effects on work attitudes and perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, p. 569-581.

Wagner, J.A. (1995). « Studies of individualism-collectivism : Effects on cooperation in groups », *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 152-172.

Walsh, W.B., Price, R.H. et Craig, K.H. (1992). *Person-environment psychology : An introduction*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, 345 p.

Waxin, M.F. (2000). *L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, thèse de doctorat, Aix-en-Provence, IAE Aix-en-Provence.

Wils, T. (2004). *Atelier de recherche en GRH*, Recueil de textes, Montréal, HEC Montréal, 208 p.

Whitener, E.M. et Walz, P.M. (1993). « Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, n° 2, p. 265-281.

Zahra, S.A. (1984). « Antecedents and consequences of organizational commitment : An integrative approach », *Akron Business and Economic Review*, vol. 15, p. 26-32.

Zarhi, R., et Elizur, D. (1995). « The structure of work values for teachers from various educational sectors », dans *Facet theory: Analysis and design*, J. J. Hox, G. J. Mellenbergh et P. G. Swanborn (éd.), p.265-273.

Zapata-Dominguez, A. (1999). *Culture organisationnelle*, Rapport théorique préparé en exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration pour l'École des Hautes Études Commerciales à Montréal, Montréal, HEC Montréal, p.41-45