

## **LE PARTAGE DES VALEURS COMME DIMENSION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Samira Rym MADAGH, MCB, ENSM, Labo Permanan EHEC

### **Résumé**

Le partage des valeurs constitue un objet de recherche central en sciences humaines, plus précisément en théorie des organisations. Celui-ci permet d'orienter, de réguler, de donner du sens aux actions individuelles mais surtout collectives, vers l'atteinte d'objectifs communs. Il s'agit d'une dimension structurante de l'univers culturel et symbolique de toute entité sociale, car elle agit sur le maintien de la cohérence et de la stabilité des systèmes sociaux. C'est un phénomène subjectif, qui conditionne implicitement la performance organisationnelle. Cet article portera un intérêt particulier au « partage des valeurs individuelles et organisationnelles », en mettant en lumière l'essentiel des apports théoriques descriptifs de ses dimensions, déterminants et effets au niveau d'une organisation.

**Mots clés :** Les valeurs, Le partage des valeurs, La performance organisationnelle

### **Abstract**

« Values sharing » is a central research object in the human sciences, specifically in organizational theory. It helps directing, regulating, and giving meaning to individual and particularly collective actions, to achieve common objectives. It is a structuring dimension of the cultural and symbolic universe of any social entity, as it acts on maintaining the coherence and stability of social systems. It is a subjective phenomenon, which implicitly influences organizational performance. This paper will focus on "values" and "sharing of individual and organizational values" by highlighting the essential descriptive theoretical contributions of its dimensions, determinants and effects at an organizational level.

**Keywords:** Values, Values sharing, Organizational performance

### **1. Introduction**

Les valeurs constituent une problématique préminente dans les recherches en sciences humaines. Le thème des valeurs renvoie à l'homme ; à son identité la plus profonde. Il fait référence aussi à « la culture », au sens d'idées, de fondamentaux, de conventions et de comportements auxquels adhère une collectivité (Wellhoff, 2011). Jean- François Claude (2003,P :75) affirme que la fonction essentielle

des valeurs est de créer un lien entre l'individu et le collectif : « *Les valeurs sont « un lieu géométrique » de tensions entre l'individuel et le collectif, entre l'individuel constitué par l'apport du collectif, entre le collectif nourrit de la singularité individuelle. Ces tensions en constituent la dynamique* ». Les valeurs représentent, pour l'individu ou la collectivité, des standards d'interprétation, d'évaluation et de sélection ; leur permettant d'orienter les comportements, tout en assurant la maîtrise ainsi que le maintien des systèmes sociaux.

De plus, les valeurs ont la propriété d'être partageable. Guy Rocher(2011) souligne que l'adhésion à des valeurs communes est la condition de la participation à la collectivité. Il s'agit d'un partage interindividuel d'une part, et entre les individus et la collectivité sur les valeurs dominantes (Parsons, 1951 ; Kluckhohn, 1951), d'autre part. Ce consensus sur un même corps de valeurs ou un même système de valeurs, est particulièrement nécessaire dans la mesure où il génère des schèmes mentaux cohérents d'interprétation des situations et de création de sens commun permettant la régulation ainsi que la convergence des actions et comportements vers l'atteinte d'objectifs communs (Thiebaut, 2013), ceux de la collectivité (société ou organisation). Au sein d'une organisation, le partage des valeurs constitue un déterminant de la performance. En effet, le productivisme rationnel a montré ses limites dans le sens où on reconnaît aujourd'hui que l'aire du management des organisations s'étend à des enjeux culturels et symboliques (Lebailly ; Simon ;2001) . La quête de la cohésion sociale par le partage de valeurs culturelles fondatrices devient essentielle et constitue une dimension à introduire dans le management des organisations d'aujourd'hui (Lebailly; Simon;2001).

Dans le présent article nous proposons une réflexion sur le partage des valeurs et son importance au sein de l'organisation par l'exposé d'un ensemble d'apport théoriques visant une appréhension plus claire de ses dimensions, déterminants et effets au niveau d'une organisation.

## **2. Le partage des valeurs : Définition et dimensions**

**Les valeurs** représentent « *des méta-cadres cognitifs qui fournissent un sens à l'action. Elles sont des croyances fortes qui réfèrent à des modes de conduite ou à des finalités de l'existence personnellement ou socialement préférables en opposition à d'autres modes de conduite ou finalités de l'existence* (Rokeach, 1973, cité par Thiébaut,2013) ». Dans une organisation, **les valeurs individuelles** guident les décisions et

actions des employés, tandis que **les valeurs organisationnelles** ou les systèmes de valeurs organisationnels procurent des normes qui définissent comment les membres d'une organisation sont sensés se comporter et comment ses ressources sont censées être allouées (Thiébaud,2013).

Les valeurs ont la propriété d'être **partageables**. Le consensus sur les valeurs devient significatif dans tout lieu ou situation requérant une interaction entre les individus qui sont impliqués dans un projet collectif ; sociétal ou organisationnel (Thiébaud,2013). En effet, **le consensus sur les valeurs s'opère au niveau interindividuel (La concordance des valeurs individuelles) mais aussi entre l'individu et l'organisation (la congruence des valeurs) à laquelle il appartient** (Thiébaud,2013). Ainsi, **l'accord se fait sur l'intensité attribuée aux valeurs et sur l'ordonnement ou la hiérarchie des valeurs** (Thiébaud,2013). Ceci étant, l'étude du niveau de partage des valeurs au sein d'une organisation, s'effectue sur des propriétés des valeurs tant à l'échelle individuelle qu'organisationnelle (Thiébaud,2013,p :194), comme suit: «

- L'intensité des valeurs individuelles et organisationnelles
- La hiérarchie ou l'ordonnement des valeurs individuelles et organisationnelles
- Le degré de concordance entre les intensités des valeurs individuelles et organisationnelles
- Le degré de concordance sur les hiérarchies de valeurs individuelles et organisationnelles
- La congruence et la divergence des valeurs individuelles et organisationnelles ».

### **3. Éléments déterminants du partage des valeurs :**

L'étude des facteurs déterminants du partage des valeurs demeure limitée (Meglino, Ravlin, 1998). L'un des facteurs les plus développés dans la littérature à cet effet, stipule que le partage des valeurs au sein d'une organisation est stimulé durant les processus de recrutement ,d'accueil, d'intégration et de socialisation (Etude menée par Chatman,1991). Ainsi, les individus apprennent, à travers des mécanismes formels ou informels, à se comporter selon la manière la plus appropriée c'est-à-dire suivant les valeurs prônées et en œuvre au sein de leur environnement socio-organisationnel (Meglino,

Ravlin,1998). Cependant, le degré de réceptivité des individus aux mécanismes de socialisation et aux efforts de changement de valeurs demeure variable, ce qui explique partiellement le non partage des valeurs au sein d'une organisation (Meglino, Ravlin,1998).

#### **4. Les effets et conséquences du partage des valeurs :**

Le partage des valeurs, exerce un rôle central dans le maintien des modèles culturels des organisations (Parsons,1951b). En effet , dans le modèle logique de maintien des valeurs conçu par George Thiébaud(2013) (lui-même intégré dans le grand modèle d'évaluation de la performance EGIPSS<sup>17</sup>), le consensus sur les valeurs ,selon son double aspect de concordance(interindividuelle) et de congruence (employés-organisation) influence un ensemble de sous-dimensions du modèle EGIPSS ,à savoir : les réactions comportementales, la satisfaction au travail, l'état de santé des employés , la coordination et la communication entre les employés, l'engagement des employés. Une part substantielle de la littérature portant sur la psychologie industrielle et le comportement organisationnel, a été consacrée au partage des valeurs. Cependant, les études descriptives menées sur les effets ou influence de la congruence des valeurs sur d'autres dimensions de la performance organisationnelle demeurent significativement plus importantes que celles portant sur la concordance des valeurs interindividuelles (Sean ,Lynn, Lucero,2002 ).

##### **4.1. Effets de la concordance des valeurs interindividuelles :**

**La concordance des valeurs interindividuelles peut être définie comme l'accord entre les individus d'une organisation sur l'intensité et la hiérarchie des valeurs, perçues comme importantes à l'atteinte des objectifs, dans leur contexte organisationnel.** Les valeurs étant un déterminant des perceptions et comportements des individus, elles ont des implications sur la qualité des interactions interpersonnelles (Meglino& Ravlin, 1998) . En effet, lorsque des personnes partagent des systèmes de valeurs similaires (i.e. concordance des valeurs interindividuelles) , elles tendent à percevoir les stimuli externes de manière similaire(Meglino,1998).À ce niveau, Shein (1985) souligne deux fonctions attribuées au partage des valeurs ; celles **d'adaptation externe** et **d'intégration interne**. Par ailleurs, le partage des valeurs produit un système social ou une culture qui facilite

---

<sup>1717</sup> Evaluation Globale et intégrée de la performance des systèmes de santé.

les interactions nécessaires pour les individus à l'achèvement de leurs objectifs communs (Kluckhohn, 1951). En effet, des individus aux systèmes de valeurs similaires adoptent des comportements similaires. Ceci leur permet de prédire les comportements des autres et de réduire l'ambiguïté quant à la représentation d'une tâche ou d'un objectif communs ; ce qui favorise en conséquence une coordination plus efficace de leurs actions (Gitelson, Fisher, 1983 ; BYRNE, 1971 ). Jean-François Claude (2003,p.36), souligne que : *« les valeurs partagées permettent à des collaborateurs de considérer que les situations de travail sont suffisamment légitimes pour les engager à coopérer dans un esprit constructif »*. Il ajoute qu' *« au-delà des techniques et des savoir-faire, ce sont les valeurs partagées qui constituent le substrat qui soude les membres d'une organisation, et dont on attend qu'il permette à la compétence collective d'être nettement plus performante que la somme des compétences individuelles »*. En bref, la concordance des valeurs favorise la prédictibilité dans les interactions interpersonnelles ce qui réduit les risques sociaux tels que les conflits et les tensions entre les membres d'une organisation. Elle permet une meilleure satisfaction dans leurs relations interpersonnelles (Meglino & Ravlin, 1998), une meilleure satisfaction vis-à-vis des tâches à accomplir ainsi que de la qualité de réalisation de ces tâches (Adkins, Ravlin, Meglino, 1996). Par ailleurs, des études menées en psychologie des organisations (Raelin, 1986 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991 ; Vandenberghe, 1999) ont démontré qu'il existe une hétérogénéité des systèmes de valeurs entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Cette hypothèse prend tout son sens dans les organisations de santé. En effet, Raelin (1986, cité par Thiébaud, 2013) souligne que les systèmes de valeurs des professionnels de la santé et des gestionnaires et entre les professionnels eux-mêmes au sein de ce type d'organisation demeurent divergents, à différents niveaux. Cette divergence des orientations valorielles entre les membres d'une même organisation constitue un frein à l'émergence d'une culture homogène (Raelin, 1986). À ce niveau, (Martin et Mayerson, 1986 ; Martin, 1992 ; cités par Thiébaud 2013) parlent de l'approche fragmentaire de la culture dans les hôpitaux.

## **4.2. Effets de la congruence des valeurs individus-organisation**

Avant de nous atteler sur les effets de la congruence des valeurs, il demeure primordial de présenter un bref développement de la théorie de la congruence.

### **4.2.1. La théorie de la congruence :**

Les recherches en comportement organisationnel ont pour objet la compréhension ainsi que la prédiction du comportement humain dans l'organisation (Babak, 2014). Lewin (1935) a décrit le comportement humain comme la résultante de deux facteurs interdépendants : la personne et l'environnement, à savoir deux déterminants puissants du comportement humain. C'est dans ce cadre de recherche, s'intéressant à l'interaction entre l'individu et son environnement de travail qu'a émergé la théorie de la congruence entre l'individu et son environnement, appelée aussi Person-Environnement Fit (Babak & al, 2014). Kristof (1996, P 4-5) définit la congruence personne-environnement comme « la compatibilité entre les gens et une organisation qui se produit quand : *« (a) au moins une entité procure à l'autre ce dont il a besoin, ou (b) lorsqu'ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou les deux »*. Les caractéristiques de l'individu réfèrent à ses besoins psychologiques et biologiques, objectifs, valeurs, habilités ou à sa personnalité. D'autre part, les caractéristiques de l'environnement incluent les aspects physiques et psychologiques demandés par ce dernier, les récompenses intrinsèques et extrinsèques, les valeurs culturelles ou d'autres facteurs environnementaux (Cable & Edwards, 2004). De plus, le concept d'environnement englobe plusieurs aspects ou entités d'une organisation, ce qui donne lieu à plusieurs paliers d'étude de la congruence Personne-Environnement considérés à l'aide d'une multitude d'unités d'observation (Kristof, 1996 ; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005 ; Thiébaud, 2013), dont la congruence des valeurs (O'Reilly, & al, 1996 ; Edwards, & Cable, 2009 ; Meglino, & al, 1989 ; Adkins & al ; 1996) qui demeure l'unité d'observation la plus utilisée (Thiébaud, 2013).

L'application de la théorie de « la congruence individu-environnement » dans le contexte organisationnel fut le centre d'attention des chercheurs dans le domaine du comportement organisationnel, il s'agit de l'étude de la compatibilité entre l'individu et son organisation (Person-organisation Fit) (Kristof-Brown, 2005). Il

existe deux aspects différents de la congruence Personne-Organisation : la congruence supplémentaire et la congruence complémentaire. La première a lieu lorsqu'il y a similarité entre les caractéristiques de la personne et celles de son organisation comme : les intérêts, personnalité, les valeurs et objectifs, particulièrement lorsque les principales orientations valorielles sont partagées entre les deux (Muchinsky & Monahan, 1987). La seconde apparaît lorsque l'organisation répond aux besoins et demandes de l'individu et vis-versa (Cable & Edwards, 2004). Par ailleurs, le concept de congruence Personne-Organisation renvoie à plusieurs notions comme la congruence P-O des buts, la congruence P-O climat, mais l'application la plus répandue de ce concept est celle de la congruence P-O des valeurs (Kristof-Brown & al 2005). Dans le contexte organisationnel, l'étude et l'analyse de la congruence des valeurs demeurent d'une importance majeure, car les valeurs sont des croyances relativement stables; et le degré de congruence des valeurs revêt lui aussi cette même caractéristique (Erdogan & al ,2004 ; Meglino & al ,1989). Ainsi, la relation entre la congruence P-O des valeurs avec les autres variables organisationnelles est plus stable en comparaison avec les autres combinaisons de variables (Babak & al,2014).

#### 4.2.2. La congruence des valeurs : Origine et effets.

La congruence des valeurs trouvent son origine dans la théorie initiée par Schneider (1987), à savoir : Attraction, Sélection, Attrition (ASA) . Cette théorie est représentative de la relation qui existe entre la congruence P-O et les comportements des individus au travail, notamment sous l'angle des valeurs (Arthur & al, 2006). Dans la littérature scientifique, la congruence des valeurs peut être définie comme la similarité, la cohérence ou le partage entre les valeurs de travail véhiculées par les individus et celles de leur organisation (Meglino & al,1989 ; Verquer & al,2003 ; Edwards & Cable, 2009 ). Une aire substantielle de la littérature fut consacrée à l'importance de la congruence entre les valeurs des employés et celles de leurs organisations (Amos & Weathington, 2008 ; Ostroff & al, ,2005 ; Chatman, 1989 ;1996). Des études ( Chatman,1991) ont démontré que la congruence des valeurs a une influence directe sur l'engagement des employés, qui reflète le degré d'implication, d'identification et d'appartenance des individus ainsi que leur volonté de demeurer au sein de leur organisation. Par exemple, la mise en place d'un système

de Management par la qualité totale nécessite avant tout l'adhésion et l'engagement des membres de l'organisation envers la philosophie managériale que renferme le TQM, c'est-à-dire leur perception, adoption et participation aux pratiques orientées qualité. À cet effet la congruence entre les valeurs des individus avec celles de leur organisation peut être considérée comme un facteur primordial à l'encouragement de l'adoption et de la mise en œuvre réussie des orientations qualité (Alper, ,2012). La création de sens commun (Weick,1995) permet de résoudre l'équivocité des situations que les membres de l'organisations expérimentent en réduisant les incertitudes (face aux nouveaux objectifs ,décisions, valeurs,etc.) facilitant in fine l'adhésion des différents acteurs aux décisions organisationnelles ainsi qu'à l'ensemble des valeurs qu'elles véhiculent (Pichault,2013) . L'engagement organisationnel est de plus associé à la satisfaction des individus dans leur travail; il impliquerait la baisse du niveau d'absentéisme et des couts relatifs au turnover (Cable& Edwards,2004).Par ailleurs, la congruence des valeurs est fortement considérée lors de la recherche et du choix de l'emploi (Cable& Judge,1996).De ce fait lorsque les employés présentent un degré important d'engagement envers leur organisation, ils tendent à renforcer le système de valeurs existant (Agle, Caldwell ,1999).Au même titre que la concordance des valeurs, la congruence des valeurs favorise la création de sens commun (Meglino& Ravlin,1998) de la mission de l'organisation c'est-à-dire une même perception des stimuli extérieurs. De plus, elle encourage l'interaction et la communication entre les acteurs tout en facilitant les efforts de coordination ainsi que la prédictibilité des comportements ; ce qui améliorera la productivité et l'efficacité de l'organisation (Edwards,& Cable,2009).

## **5. Conclusion :**

Tout au long de cet article, nous avons mis en lumière le concept de partage des valeurs, appréhendé comme un pan non négligeable du management des organisations et une dimension sociale de la performance .Il s'agit d'une caractéristique déterminante de la réalité sociale organisationnelle ; qui permet la création de sens commun entre les membres de l'entité, facilitant la structuration et la régulation des comportements individuels et collectifs impliqués dans un projet commun. Le partage des valeurs doit faire l'objet d'une réflexion particulière de la part des dirigeants de toute organisation dans le sens



où ils doivent lui accorder toute son importance dans le design des processus et pratiques managériaux à tous les niveaux (Richa, T. Meenakshi .G, 2005) pour en faire un facteur de performance et non un frein à l'innovation.

### **Bibliographie**

- ADKINS C.L., RAVLIN E., MEGLINO B., « *Value Congruence between Co-Worker and Its relationships to workoutcomes* », *Group and Organization Management*, 21,1996.
- AGLE B.R., CALDWELL C.B., « *Understanding research on Values in Business: A level of Analysis Framework* », *Business & Society*, 1999.
- ALPER E. « *The Role of Person-Organization Fit in TQM: Influence of Values and Value Congruence on TQM Orientation* », *Quality Management and Practices*, 2012, PP :231-254.
- AMOS E.A. et WEATHINGTON B.L., « *An Analysis of the Relation Between Employee- Organization Value Congruence and Employee Attitudes* ». *Journal of Psychology*, Vol.142, No.6,2008, pp.615-631.
- ARTHUR W.JR., BELL, ST, VILLADO, AJ, et DOVERSPIKE D., « *The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity.* » *Journal of Applied Psychology*, 91(4) ,2006, pp .786-801.
- BABAK P. & al , « *Review and Conceptualization of Value Congruence toward Construction Industry in Malaysia* » in *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, October 2014, Vol. 4, No. 10,2014 ,pp. 611-630.
- BRETZ R. D., et JUDGE T. A., « *The role of human resources systems in job applicant decision processes.* », *Journal of Management*, 20: 531-551,1994.
- BYRNE D. , *The attraction paradigm*. New York: Academic Press,1971.
- CABLE D. M., & EDWARDS, J. R. , « *Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration* », *Journal of Applied Psychology*, 89,2004,pp. 822-834.
- CHATMAN, J. A. , « *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms* », *Administrative Science Quarterly*, 36,1991,pp. 459-484.
- CLAUDE J.F., *Le management par les valeurs*, Editions Liaisons, Paris,2003.
- EDWARDS J. R., « *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique* » In Cooper CL.Et Robertson IT. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* ,Vol. 6, 1991, pp. 283-357.
- EDWARDS J.R. & CABLE D.M. ,*The Value of Value Congruence*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.3, 2009,pp.654-677.
- GITELSON R. FISHER D.C, « *A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity* » *Journal of Applied Psychology* . 68(2),1983,pp. 320-333.
- KLUCKHOHN C. , « *Values and value-orientation in theory of action, in Toward a general Theory of Action* », (Ed.) Parsons T., Shils E.A., Harvard University Press, Cambridge 1951.

KRISTOF A. L., « *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications* », *Personnel Psychology* 49, 1996, pp. 1-49.

KRISTOF-BROWN A. L., ZIMMERMAN R. D., & JOHNSON E. C., « *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.* » *Personnel Psychology*, 58, 2005, pp. 281-342.

LEWIN K., *Dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.

MEGLINO B. M., et RAVLIN E. C. , « *Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research* ». *Journal of Management*, 24, 1998, pp.351-389.

MUCHINSKY P.M. & MONAHAN C.J., « *What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit.* », *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.31, 1987, pp.268-277.

O'REILLY C.A., CHATMAN J., CALDWELL D.F. , « *People organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit* », *Academy of management journal*, 34(3), 1991.

OSTROFF, C., SHIN, Y. & KINICKI, A.J. (2005). Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between Value Congruence and Employee Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.591-623.

PARSONS T. , *Toward a general Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951a.

PARSONS T., *The Social System* , Edition: Routledge, London, 1951b.

theoretical models. *Academy of Management Review*, 14, 1989, pp.350-360.

PICHAULT F., *Gestion du changement, vers un management polyphonique*, éditions de boeck, Bruxelles, 2013.

POSNER B.Z., SCHMIDT W.H., « *Values Congruence and Differences between the interplay of personal and organizational value systems* », *Journal of Business Ethics*, 1993.

POSNER, B.Z. , « *Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence.* », *Human Relations*, Vol.45, 1992, pp.351-361.

RICHA T. MEENAKSHI G., « *Person-Organisation Fit: Practices and Outcomes* » ; *Indian Journal of Industrial Relations* , Vol. 41, No. 1 ( Jul., 2005), 2005, pp. 64-78.

SEAN V., LYNN G. and LUCERO M., « *Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit* », *Journal of Business Ethics* , Vol. 41, No. 4 (Dec., 2002), 2002, pp. 349-360.

SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1985.

THIEBAUT G.C., « *Les dimensions négligées de l'évaluation de la performance des systèmes de santé : les valeurs et la qualité de vie au travail* », Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2013.

VANDENBERGHE C., « *Organizational Culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry* », *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999, pp.175-184.

WEICK K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage Publications , 1995.