
LES VALEURS : un concept individuel et organisationnel !

INTRODUCTION

Bien que le terme de valeur soit souvent utilisé dans la littérature consacrée à la gestion des ressources humaines, il semble qu'il n'y ait pas eu de consensus, quant à sa signification (Rokeach, 1979 ; Meglino et Ravlin, 1998). En effet, comme le fait remarquer Dose (1997), malgré l'utilisation du terme de valeur dans un grand nombre d'articles, très peu de recherches (Clare et Sanford, 1979) et moins encore de consensus semble se dégager quant à ce que recouvre exactement une valeur, si l'on se réfère aux auteurs qui ont tenté d'en donner une définition, depuis les années cinquante.

Ces prises de position semblent tenir au fait que ce concept soit largement utilisé, dans différents champs disciplinaires. Rokeach, (1979) identifie ainsi plusieurs disciplines ayant défini et développé le concept de valeur, comme la sociologie, la psychologie, la philosophie, les recherches consacrées au management et les sciences de la communication. De même, Valette Florence (1994) identifie cinq champs d'investigation récapitulant l'évolution historique du concept de valeurs : la philosophie, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie et la psychosociologie.

Dans un premier temps, nous chercherons à approfondir le concept de valeur, par rapport aux divers sens donnés à ce terme. En effet, les valeurs ont tour à tour été comparées à des croyances (Allport, 1961 ; Rokeach, 1973), à des attitudes (Campbell, 1963, Rokeach, 1968), à des besoins (Maslow, 1954), à des intérêts (Allport, 1961 ; Perry, 1954 ; Rokeach, 1973), à des traits de personnalité (Rokeach, 1973 ; Roccas et al., 2002), ou encore à des standards ou des critères de choix (Rokeach, 1973 ; Rosenberg, 1956 ; Smith, 1969). Nous évoquerons les différents concepts proches du concept de valeur, principalement à partir des travaux de Rokeach (1968, 1973).

De plus, au de là des différents contenus théoriques prêtés aux valeurs, nous proposerons de définir les valeurs, en particulier à partir des travaux de Kluckhohn (1952), de Parsons (1971), de Rokeach (1968, 1973), et de Schwartz (1994). Ces approches pluridisciplinaires (c'est-à-dire de nature anthropologiques, sociologiques, et psychosociologiques) sont en effet complémentaires.

Ceci nous amènera ensuite à travailler en contexte organisationnel, en particulier à des auteurs s'étant attaché à décrire le fonctionnement de culture la organisationnelle (Mitroff

et Kilman, 1975 ; Ouchi, 1981 ; Quinn et Rorhbaugh, 1981, 1983 ; Deal et Kennedy, 1982 ; Mc Donald et Gandz, 1992 ; Cameron et Freeman, 1991 ; Goffe et Jones, 1998).

1. LES VALEURS ET LES CONCEPTS PROCHES DES VALEURS

Au fil des décennies, les valeurs ont été comparées et assimilées à des croyances, à des attitudes, à des besoins, à des intérêts, à des traits de personnalité, ou parfois encore à des normes sociales. Nous verrons tour à tour que les valeurs en sont concernées de près ou de loin.

1.1 Les croyances et les valeurs

Pour Rokeach (1968, p.113), une croyance est une proposition, consciente ou inconsciente qui se déduit de ce qu'un individu dit ou entreprend, et qu'il est possible d'introduire par la phrase : « je crois que... ». Le contenu d'une croyance permet de décrire l'objet de cette croyance comme étant vrai ou faux, correct ou incorrect, bon ou mauvais. Une croyance permet d'induire et d'expliciter le « pourquoi » d'une certaine manière de vivre. De ce fait, la croyance permet ainsi de déterminer si un certain état de l'existence est désirable ou non.

Il existe pour l'auteur trois types de croyances : (a) les croyances *descriptives* ou *existentielles* (comme le fait de dire par exemple: « je crois que le soleil brille à l'est »), (b) les croyances *évaluatives*, qui se basent sur une évaluation personnelle (comme le fait de dire : « je crois que cette glace est bonne »), et enfin les (c) croyances *prescriptives*, qui se ramènent à une forme d'exhortation (comme le fait de dire : « je crois qu'il est désirable que les enfants obéissent à leurs parents »). Qu'elles soient descriptives, évaluatives, ou prescriptives, toutes les croyances partagent la même caractéristique qui serait, in fine, selon l'auteur et les sociologues, de mener à l'action.

Ainsi, chaque croyance possède fondamentalement pour Rokeach (1968, p.113 et suivantes) trois composantes.

- (a) Une composante *cognitive*, qui représente les connaissances d'un individu, et qui sont retenues par lui selon différents degrés de certitudes, en fonction de ce qui est pour lui, juste ou faux, bon ou mauvais, désirable ou indésirable.

- (b) Une composante *affective*, qui se rattache au vécu affectif de l'individu, et qui peut se révéler, en particulier, lorsque la croyance est remise en question, à travers des échanges contradictoires.

- Enfin, (c) il existerait une composante *comportementale* ; lorsque cette croyance est suivie et qu'elle est digne de foi, elle peut mener à un choix délibéré, de soutenir une opinion déterminée ou celle d'entreprendre une action. L'exemple donné par l'auteur est le suivant ; si deux informations contradictoires sont données dans des ouvrages d'histoire par rapport à un événement historique notablement connu (1492 et 1482, dates de découverte de l'Amérique par Christophe Colomb) alors l'individu défendra l'affirmation qui correspond à sa croyance, préalablement établie.

Les valeurs représentent donc un type de croyances, internalisées par l'individu. Ces valeurs, au même titre que le système total de croyances, se rapportent à la bonne manière de se comporter (dimension instrumentale) ou de rechercher des états finals (dimension terminale) dans l'existence, jugés importants ou non, et qui représentent de ce fait pour l'individu une certaine « valeur ».

Les valeurs sont donc des données idéales de nature abstraite, positives ou négatives, et qui ne sont pas liées à des objets particuliers ou à des situations particulières, comme le sont les attitudes. Les valeurs représentent les croyances auxquelles un individu adhère, concernant des modes de conduite ou des objectifs poursuivis, projetés à plus ou moins long terme. Comme le souligne Rokeach, certains idéaux de conduite se rapportent au fait de se comporter en recherchant par exemple la beauté et la vérité, ou le fait d'être propre et ordonné, de se comporter avec sincérité, justice, raison, compassion, humilité, respect, honneur, ou loyauté. D'autres idéaux se rapportent à des états finals comme la recherche de la sécurité, du bonheur, de la liberté, de l'égalité, de la renommée, du pouvoir, etc...

La différence que l'auteur accorde aux valeurs, en particulier par rapport aux croyances, concerne leur nombre. Il y aurait ainsi certainement plusieurs dizaines de milliers de croyances pour l'individu, et tout au plus quelques douzaines de valeurs, de ce fait plus facilement identifiables.

Nous allons maintenant traiter du rapport qui existe entre les valeurs et les attitudes individuelles.

1.2 Les valeurs et les attitudes individuelles

Selon Rokeach (1968, p.112), *une attitude est une organisation relativement durable de croyances concernant un objet ou une situation, et qui prédispose un individu à réagir d'une certaine manière*. Prenons le temps d'explicitement cette définition.

Les attitudes sont tout d'abord pour Rokeach des *prédispositions à agir*, (a) durablement installées chez les individus. Il reprend en cela la définition de Asch (1952,

p.585) qui écrit : « les attitudes sont des ensembles durables qui se forment chez les individus, à partir de leurs expériences passées ». Les attitudes ont d'autre part une double affiliation. Une part des attitudes est héréditaire (Allport, 1950), alors que l'autre part est apprise par les individus. Pour Rokeach (1968), l'attitude demeure indépendante de la manière dont elle est par ailleurs apprise par l'individu, au fil de son histoire.

Les attitudes constituent ensuite (b) *une organisation de croyances*. De nombreux auteurs ont cherché à distinguer les croyances des attitudes, en mettant en avant le fait que les croyances avaient une composante cognitive, alors que les attitudes avaient une composante à la fois cognitive et affective (Krech et Crutchfield, 1948). De même Fishbein et Raven (1962) ont distingué les attitudes des croyances en attribuant une composante évaluative aux attitudes et une composante seulement cognitive aux croyances. Cette distinction n'a pas résisté aux recherches ultérieures (Fishbein ; 1963). Les croyances peuvent en effet pour cet auteur, présenter à la fois une composante affective et cognitive. La composante affective peut se manifester, en particulier, quand cette croyance est controversée, à une certaine époque (Rokeach donne l'exemple de la croyance concernant la non rotondité de la terre, considérée au XV^{ème} siècle comme une question impossible à remettre en question. Ce sujet était alors fortement chargé émotionnellement. Il donna lieu à un débat passionné, qui dépassait largement la simple approche cognitive de la question).

La différenciation entre les attitudes et les croyances ne semble donc pas tenir aux composantes qui sont censées les constituer, mais être liée à une donnée structurelle. Les attitudes sont une organisation de croyances inter-reliées entre elles, orientées vers un objet commun. Les attitudes ont de plus des caractéristiques cognitives et affectives, du fait que celles-ci sont composées de croyances qui sont liées entre elles, et qui présentent ces deux composantes.

Il peut exister différents types d'organisations, comme la pluralité des croyances qui constitue une attitude, ou une pluralité d'attitudes qui constituent un système plus large d'attitudes reliées entre elles.

De plus, il peut exister également des systèmes encore plus larges, constitués par les croyances, les attitudes et les valeurs des individus.

Les attitudes sont étudiées vis-à-vis d'objets, à travers des situations données, et rarement l'inverse. L'incidence des attitudes vis-à-vis du type de prédisposition menant à l'action, a donné lieu à controverse. Prédisposition à l'expérience, prédisposition à être motivé, ou prédisposition à répondre, Rokeach choisit pour sa part la dernière option. *Cette*

prédisposition à répondre peut être de nature verbale, simple opinion personnelle, ou être de nature non verbale, c'est-à-dire comportementale.

L'attitude apparaît donc comme un ensemble de prédispositions inter-reliées, centrées sur un objet ou sur une situation donnée. Rokeach propose donc que l'attitude soit constituée d'un ensemble de prédispositions, activées dans un certain contexte particulier. *La réponse apportée permet de révéler l'attitude, qui existe à l'état latent chez l'individu.*

La dernière proposition de la définition de l'attitude selon Rokeach concerne (c) *l'aspect préférentiel* de la réponse, apportée par l'individu. Cette préférence ne signifie pas que l'on puisse déterminer si l'individu aime ou rejette affectivement une attitude, le prédisposant à agir, s'il estime que telle attitude est intrinsèquement bonne ou mauvaise. Selon lui, il n'y a pas nécessairement de relation entre l'affect porté par l'objet, et l'évaluation portée par l'individu. La préférence induite par l'attitude peut également concerner d'autres objets, en relation directe avec l'objet initial.

1.3 Les valeurs et les besoins

Pour, Rokeach (1973, p. 20), il est difficile de ramener les valeurs à de simples besoins, car les besoins relèvent également du monde animal, alors que les valeurs sont spécifiquement humaines, et seulement humaines¹. Il existerait donc une rupture épistémologique fondamentale, entre ces deux niveaux de réalités.

Les valeurs sont ainsi non seulement la traduction consciente de besoins psychologiques, mais également l'émanation d'une demande sociale et institutionnelle. *Il s'agit au fond d'une réalité psychologique et sociologique.* Une fois transformés en valeurs, les besoins deviennent alors socialement désirables et défendables. Finalement, pour Rokeach, s'intéresser aux valeurs, c'est s'intéresser indirectement aux besoins des individus.

L'approche de Schwartz, concernant les valeurs, est directement axée sur l'existence de besoins, considérés comme universels, quels que soient les contextes culturels explorés. Schwartz tente ainsi de retrouver dans de multiples nations des contenus psychologiques et types de valeurs humaines universelles. Les valeurs sont définies comme étant la

¹ Il écrit à ce sujet (p.20). *“Man is the only animal that can be meaningfully described as having values. Indeed, it is the presence of values and systems of values that is a major characteristic distinguishing humans from infrahuman. Values are the cognitive representations and transformations of needs, and man is the only animal capable of such representations and transformations”.*

traduction *de types de buts* ou de *domaines de motivation* (1987, 1990) relatifs à des besoins universels.

Schwartz va compléter la définition de Rokeach, en cherchant à approfondir le lien qui peut exister entre les motivations universelles des individus (encore appelées domaines de motivation) et leurs « traductions » concrètes, par les valeurs. Celles-ci sont de ce fait considérées comme des éléments « capteurs », des « représentations » conscientes de forces motivationnelles, plus ou moins conscientes, à l'œuvre chez tous les êtres humains, qu'elles que soient leurs cultures.

De même, pour Latham et Pinder (2005, p. 491), les valeurs des individus s'enracinent dans leurs besoins. Les valeurs sont pour ces auteurs similaires aux besoins, dans la capacité qu'elles ont à susciter, à diriger, et à soutenir un comportement, pendant un temps donné. Elles sont donc constitutives d'une force de motivation. Mais, pour ces auteurs, alors que les besoins sont innés, les valeurs sont acquises, du fait du processus cognitif et de l'expérience des individus.

Détaillons ainsi plus précisément la relation qui existe entre les besoins et les valeurs, à partir des travaux de Schwartz.

1.3.1 Les valeurs sont l'expression de domaines de motivation universels

La théorie des valeurs de Schwartz et Bilsky (1990) s'articule autour de trois concepts fondamentaux. Les *types de buts personnels*, la *contribution aux intérêts personnels* et les *domaines de motivation*.

Les *types de buts personnels* correspondent à la classification proposée par Rokeach (1973), et avant lui par Lovejoy (1950) et Resher (1969). Ils opposent et identifient en effet les valeurs *terminales* aux valeurs *instrumentales*. Les premières renvoient à un but de l'existence alors que les secondes renvoient à des modes d'être et d'agir. Les premières concernent les buts finals auxquels tout homme peut prétendre dans sa vie, alors que les secondes concernent plutôt les moyens mis en œuvre pour qu'il parvienne à ses fins.

Schwartz et Bilsky (1990) remettent cependant en question le bien fondé et l'utilité d'une telle distinction. Ils caractérisent en effet les valeurs par *la contribution aux intérêts* qu'elles sont censées apporter, selon qu'elles concernent spécifiquement l'individu

(comme la recherche de «plaisir», ou l'«indépendance»), la collectivité (comme la valeur «égalité» ou la valeur «responsabilité») ou bien qu'elles contribuent à un niveau mixte, à la fois pour l'individu et pour la collectivité (comme la valeur «sagesse»). Reprenant les travaux d'Hofstede (1980), Schwartz et Bilsky rappellent que les sociétés varient de façon substantielle dans l'importance que leurs membres accordent à l'individualisme et au collectivisme. Ils s'accordent pour dire que la valeur, qu'elle que soit la réponse apportée, (au niveau individuel ou au niveau collectif) garde un sens universel.

Enfin, Schwartz et Bilsky (1990) vont décrire les valeurs par le contenu et par la structure des *domaines de motivation* que ces dernières expriment et représentent, de manière universelle. Les domaines de motivation constituent pour son auteur la plus intéressante des caractéristiques, relative aux valeurs. Ceux-ci expriment l'existence d'exigences individuelles universelles, s'exprimant dans tout type de société, véritables «fondations» des systèmes de valeurs individuels.

Ainsi, *les domaines de motivation* seraient des orientations motivationnelles fondamentales qui animent les individus, et qui s'exprimeraient et se traduiraient par des valeurs déterminées. Le contenu de ces domaines de motivation est constitué selon l'auteur par dix types motivationnels. Ceux-ci seront présentés plus loin.

Ces dix types motivationnels sont eux-mêmes la résultante de trois exigences motivationnelles fondamentales (Schwartz, 1994, p. 21 et suivantes) concernant les individus et les sociétés correspondantes, dans lesquelles ils vivent. Il s'agit, plus précisément :

- (a) des besoins des individus, en tant qu'organismes biologiques,
- (b) de la nécessité pour toute société de coordonner les interactions sociales,
- (c) des obligations dérivant du fonctionnement des groupes, et permettant ainsi leur survie.

Dans un premier temps, Schwartz et Bilsky (1987, p. 551 et suivantes), dans leur théorie structurelle des valeurs humaines, ont défini une typologie selon huit domaines motivationnels. Les valeurs rattachées à chacun de ces domaines sont considérées comme les «expressions» observables de ces domaines. Les valeurs citées sont celles de Rokeach (1973), choisies du fait du nombre important de recherches empiriques menées à partir de l'échelle proposée par son auteur. Les domaines motivationnels mis en évidence par Schwartz et Bilsky (1987) sont les suivants :

- (a) le domaine motivationnel de la recherche du plaisir («*enjoyment domain* »).
- (b) Le domaine motivationnel de la recherche de sécurité («*security domain* »).

-
- (c) Le domaine motivationnel de la recherche de l'accomplissement de soi (« *achievement domain* »).
 - (d) Le domaine motivationnel de la recherche d'autonomie (« *self-direction domain* »).
 - (e) Le domaine motivationnel de la recherche de la conformité et de la limitation sociale (« *restrictive-conformity domain* »).
 - (f) Le domaine motivationnel de la recherche d'une attitude « prosociale » (« *prosocial domain* »).
 - (g) Le domaine motivationnel de la recherche du pouvoir social (« *social power domain* »).
 - (h) Le domaine motivationnel de la recherche de maturité² (« *maturity domain* »).

Plus tard, Schwartz (1994) proposera l'existence de *dix types motivationnels*, reposant toujours sur ces trois besoins fondamentaux, sous-bassement des valeurs fondamentales universelles. De nouveaux types de motivation et de nouvelles valeurs apparaissent. Au final, les auteurs identifient dix types motivationnels : (a) le pouvoir ; (b) l'accomplissement ; (c) l'hédonisme ; (d) la stimulation ; (e) l'autonomie ; (f) l'universalisme ; (g) la bienveillance ; (h) la tradition ; (i) la conformité ; (j) et la sécurité. L'approche théorique reste cependant identique.

Elle subordonne comme nous l'avons présenté en introduction, l'existence des valeurs à certains domaines de motivations universels, propres à tous, qu'elles que soient leurs cultures, par ailleurs.

L'apport de ces auteurs a été, consécutivement, de proposer une structuration des domaines de motivation, afin d'étudier en particulier leur proximité relative.

1.3.2 La structuration des domaines de motivation

Les structures des domaines de motivation partent du constat empirique que les domaines motivationnels sont plus ou moins proches. L'étude menée par Schwartz et par Bilsky (1990) montrerait une opposition ou une contiguïté des domaines de motivation relatifs aux valeurs. Selon cette analyse des données recueillies auprès d'une population

² Maturity domain : Pour l'auteur, il s'agit des valeurs que l'individu cherche à promouvoir avec l'âge, et qui correspondent à une forme d'acceptation de la réalité, telle qu'elle est, et se traduisant par des valeurs de paix, de tolérance, de respect des opinions d'autrui, et d'appréciation des beautés de la création.

internationale, issue du milieu universitaire, il y aurait une opposition entre les domaines de motivation suivants :

- *L'autonomie* s'opposerait à la *conformité sociale*. En effet, affirmer son action et sa pensée de manière indépendante serait en contradiction avec la retenue liée au conformisme social. (indétermination pour l'échantillon de Hong Kong, les deux domaines sont séparés par un autre domaine).

- *L'orientation sociale* s'opposerait à *l'accomplissement de soi*. En effet, se préoccuper des autres interférerait avec la recherche du succès personnel.

- *Le plaisir, l'hédonisme* s'opposerait à *l'orientation sociale*. En effet, se préoccuper de son plaisir et de son confort rentrerait en contradiction avec le fait de se préoccuper de la société.

- *L'accomplissement de soi* s'opposerait à la *sécurité*. En effet, la recherche du succès irait à l'encontre des relations sociales présentant un haut niveau de stabilité (indétermination pour l'échantillon de Hong Kong, de l'Australie et de l'Allemagne, les deux domaines étant séparés par un autre domaine de motivation).

La représentation structurelle des domaines motivationnels, proposée par Schwartz (1994, p. 24) et reprise par la suite par de nombreux auteurs, est la suivante (figure n°1.2).

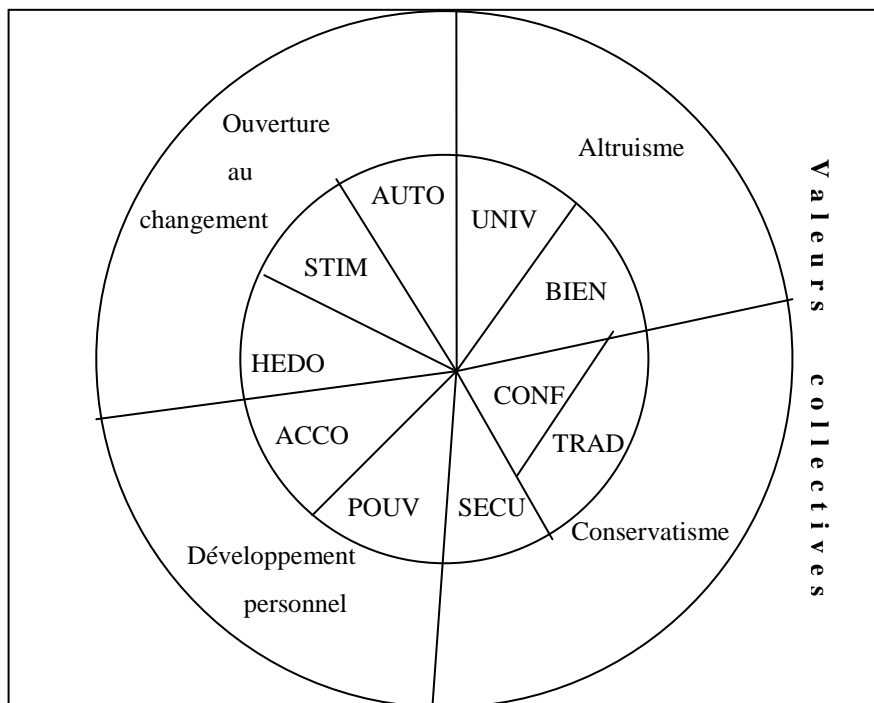


Figure n° 1.1 : modèle théorique figurant les relations entre les types motivationnels de valeurs, les types de valeur d'ordre supérieur et les dimensions bipolaires des valeurs (Schwartz, 1994, p. 24).

Dans ce modèle théorique, il est donc postulé un lien entre les différents types de buts motivationnels.

L'*autonomie* et la *stimulation*, exprimant l'*ouverture au changement*, s'opposeraient à la dimension du *conservatisme*, rassemblant la *sécurité*, la *conformité* et la *tradition*.

La *bienveillance* et l'*universalisme*, faisant ressortir la recherche du bien être d'autrui c'est-à-dire l'*altruisme*, s'opposeraient à la dimension de recherche du *développement personnel*, obtenu par la recherche du *pouvoir* et par l'*accomplissement personnel*.

Enfin, l'*hédonisme* serait à la fois relié à l'*ouverture au changement* et au *développement personnel*.

De plus, selon l'auteur, le passage d'un but motivationnel au suivant se réaliserait de manière continue. En suivant la représentation de la figure 1.1, les buts motivationnels s'enchaînent de la manière suivante. Ainsi :

- Le *pouvoir* et l'*accomplissement* feraient ressortir la considération et la supériorité sociale.

- L'*accomplissement* et l'*hédonisme* feraient ressortir la recherche de satisfaction, centrée sur soi-même.

- L'*hédonisme* et la *stimulation* feraient ressortir la recherche de stimulation et de plaisir.

- La *stimulation* et l'*autonomie* feraient ressortir l'intérêt intrinsèque recherché dans la nouveauté et dans la maîtrise de l'environnement.

- L'*autonomie* et l'*universalisme* exprimeraient la confiance que les personnes ont concernant leur propre jugement et le réconfort trouvé dans les diverses situations de l'existence.

- L'*universalisme* et la *bienveillance* feraient ressortir l'intérêt porté aux autres et le dépassement des intérêts, perçus comme étant trop personnels, voire égoïstes.

- La *bienveillance* et la *conformité* feraient ressortir des comportements normatifs orientés vers des relations humaines fermées et déjà jouées d'avance.

- La *bienveillance* et la *tradition* exprimeraient le dévouement à l'intérieur du groupe d'appartenance et la valorisation des relations au sein du groupe.

- La *conformité* et la *tradition* feraient ressortir le lien de subordination de l'individu à l'égard des attentes, socialement imposées.

- La *tradition* et la *sécurité* exprimeraient les aménagements consentis dans la vie sociale, en vue d'obtenir des certitudes dans la vie.

-
- la *sécurité* et la *conformité* exprimeraient la recherche de maintien de normes sociales, qui apporterait une protection dans l'existence.
 - La *sécurité* et le *pouvoir* exprimeraient la volonté de contrôler les relations et les ressources, afin d'éviter la menace que représenterait l'incertitude, liée à la vie.

Un intérêt de cette approche par les besoins, est de montrer l'enracinement profond des valeurs, rapportées à des besoins universels, quelles que soient les cultures concernées. De même, pour Locke, les valeurs s'enracinent dans l'existence de besoins universels propres à chaque individu (Locke et Henne, 1986). Pour cet auteur, les valeurs seraient similaires aux besoins, dans la mesure où elles permettraient d'entretenir l'intensité des comportements, et ainsi de leur donner une direction, puis d'en soutenir l'intensité, selon une certaine durée. Les valeurs seraient ainsi sous tendues par l'existence de besoins universels. Elles seraient l'expression d'une identité propre à chacun, c'est-à-dire l'élaboration consciente élaborée par un individu, qui déterminerait consciemment son action. Selon le processus motivationnel proposé par Locke (1991), les valeurs agiraient comme un « filtre » permettant de différencier les réponses individuelles, par rapport à une même sollicitation extérieure, selon des besoins, propres à chacun. Cette approche sera développée un peu plus loin, dans le chapitre consacré à la motivation. Nous proposerons alors d'évoquer l'intérêt et les limites de cette conception.

1.4 Les valeurs et les intérêts

Parmi les concepts proches des valeurs, étudiées par Rokeach, figurent en effet les intérêts. Si nous reprenons la définition du petit Robert, l'intérêt correspond à « un état d'esprit qui prend part à ce qu'il trouve digne d'attention, à ce qu'il juge important ». Pour Perry (1954), une valeur est comparable à un intérêt. Pour Rokeach (1973, p.22), un intérêt est une des manifestations possibles que peut prendre une valeur déterminée. L'intérêt possède en effet certains attributs que possèdent les valeurs car l'intérêt peut également guider l'action. Cependant, l'intérêt recouvre une réalité moins large que celle des valeurs, car l'intérêt n'est pas comparable à un mode de comportement idéalisé ou à un état final de l'existence, pour l'individu. De plus, les intérêts que possèdent les individus n'ont pas le caractère d'universalité que possèdent les valeurs. Ils ne sont pas structurés en systèmes organisés permettant aux individus de résoudre des conflits, et qui seraient utiles à la prise de décisions. Ainsi, les intérêts ressembleraient plus pour l'auteur aux attitudes, car ils représenteraient une orientation favorable ou défavorable à l'égard de

certaines objets (comme l'art, l'argent, ou les personnes, etc.) ou vis-à-vis de certaines activités (comme le métier). Ce concept ne sera donc pas plus approfondi dans cette revue de littérature.

Un autre notion concurrente de celle des valeurs, et celle de traits de personnalité.

1.5 Les valeurs et les traits de personnalité

Le concept de trait de personnalité s'enracine dans les recherches menées sur la personnalité (Allport, 1961 ; Rotter, 1954). Selon McCrae et Costa (1999), les traits de personnalité sont des mesures de différences individuelles, et qui se traduisent par des modèles de *pensées*, de *sensibilité* et d'*action*. Les traits de personnalité représentent des *dispositions individuelles durables*, alors que les valeurs sont des croyances ou des buts, durablement installés. De plus, pour Rokeach (1973), le concept de trait implique l'existence de caractéristiques très stables concernant la personnalité, et sur lesquelles il est presque impossible d'interagir, voire de modifier. Tout au plus est il possible pour l'auteur de mettre ces traits en relation, afin d'étudier comment ils interagissent entre eux. Il n'en est pas de même pour les habitudes, les besoins, les attitudes, les valeurs, et les comportements, qui sont susceptibles d'être modifiés.

Plus récemment, les résultats suivants ont été obtenus par Roccas, Sagiv, Schwartz et Knafo (2002), à partir d'un échantillon de 246 étudiants issus d'une université israélienne. La moyenne d'âge est de 22 ans et 65 % des personnes interrogées sont de sexe féminin. Les auteurs ont soumis cette population à un questionnaire. Concernant les valeurs, chaque individu devait répondre selon l'importance accordée pour chacune des valeurs proposées par Schwartz (1992), selon une échelle allant de -1 (opposé à mes valeurs) à +7 (d'une extrême importance). Concernant les traits de personnalité, les 180 items capturaient 5 traits de personnalité, à partir d'une échelle mesurant le degré d'accord des répondants par rapport aux questions posées (5 niveaux, allant de l'accord au désaccord total). Les résultats suivants ont été obtenus (extrait du tableau de corrélations, Roccas, Sagiv, Schwartz et Knafo ; 2002, p. 795).

Facteurs : traits de personnalité	BE *	UN*	SD*	ST*	HE*	AC*	PO*	SE*	CO*	TR*
L'extraversion	0.01	-0.07	0.10	0.26	0.18	0.31	0.13	-0.11	-0.13	-0.29
L'ouverture	-0.06	0.47	0.48	0.33	0.07	-0.06	-0.38	-0.29	-0.34	-0.29
L'amabilité	0.45	0.15	-0.25	-0.26	-0.34	-0.41	-0.45	0.06	0.20	0.36
la droiture	0.04	-0.17	-0.01	-0.24	-0.05	0.22	0.05	0.22	0.16	-0.10
le névrosisme	-0.02	-0.02	-0.10	-0.07	-0.01	-0.21	-0.08	0.02	0.02	0.12

Tableau n° 1.1 : les résultats de l'étude mesurant les coefficients de corrélation entre les valeurs et les traits de personnalité

(* BE=Bienveillance ; UN= Universalisme ; SD= Autonomie ; ST = Stimulation ; HE=Hédonisme ; AC= Accomplissement ; PO=Pouvoir ; SE= Sécurité ; CO= Conformité ; TR= Tradition)

Ces résultats montrent que l'extraversion est liée aux valeurs d'accomplissement ($r=0.31$, $p<0.01$), de stimulation ($r=0.26$, $p<0.01$), d'hédonisme ($r=0.18$, $p<0.01$) et qu'elle est opposée aux valeurs de tradition ($r=-0.29$, $p<0.01$). Ils montrent que les personnes extraverties adoptent plus fréquemment un comportement sociable, actif, avec une grande confiance en elles. A l'opposé, on trouve les personnes réservées et prudentes. Ces comportements vont dans le sens des valeurs de stimulation, de réalisation de soi-même, d'hédonisme, au contraire des comportements d'abnégation, de sacrifice, caractéristiques des valeurs traditionnelles.

Ces résultats tendent également à montrer que l'ouverture intellectuelle est liée aux valeurs d'universalisme ($r=0.47$, $p<0.01$), d'autonomie ($r=0.48$, $p<0.01$) de stimulation ($r=0.33$, $p<0.01$) et opposée aux valeurs de conformité ($r=-0.34$, $p<0.01$), de sécurité ($r=-0.29$, $p<0.01$) de tradition ($r=-0.29$, $p<0.01$), et de pouvoir ($r=-0.38$, $p<0.01$). Ces résultats montrent que les individus ouverts au monde cherchent à dépasser le statu quo ambiant, les structures existantes, et la stabilité, sans pour autant chercher à contrôler l'environnement social et matériel (à travers les valeurs de pouvoir en particulier).

De plus, l'amabilité serait liée à la bienveillance ($r=0.45$, $p<0.01$), à la tradition ($r=0.36$, $p<0.01$), et à un niveau moindre, à la conformité ($r=0.20$, $p<0.01$). Ces personnes font preuve de comportements agréables, car elles sont soucieuses du bien être des autres et elles cherchent à prendre soin d'elles. Elles évitent les situations de rupture dans leurs relations (valeurs de tradition et de conformité).

L'amabilité est liée négativement aux valeurs de pouvoir ($r=-0.45$, $p<0.01$) et aux valeurs d'accomplissement ($r=-0.41$, $p<0.01$).

Les individus qui présentent le trait de personnalité de la droiture présentent une corrélation positive avec les valeurs d'accomplissement ($r=0.22$, $p<0.01$), de conformité ($r=0.16$, $p<0.01$), de sécurité ($r=0.22$, $p<0.01$) et une corrélation négative avec les valeurs

de stimulation ($r=-0.24$, $p<0.01$). Enfin, le névrosisme présente peu de relations exploitables dans cette étude, en lien avec les valeurs.

Ainsi, cette étude montre, pour l'échantillon étudié, l'existence de relations de corrélation intéressantes entre les valeurs et les traits de personnalité ; étude qu'il serait nécessaire de prolonger, dans un autre contexte culturel.

Ces concepts bien que proche ne sont pas assimilables, en particulier du fait du niveau d'assimilation que ces deux concepts recouvrent. Alors que les valeurs sont acquises et correspondent à l'intégration de normes sociales, les traits de personnalité recouvrent une réalité psychogénétique, et en grande partie innés. Ces caractéristiques stables de la personnalité ont été particulièrement étudiées dans des études menées en sciences sociale.

Les valeurs ont également été étudiées du fait de leur dimension sociale et de leur relation avec les normes sociales, en particulier par les sociologues.

1.6 Les valeurs et les normes sociales

Les valeurs ont également été étudiées comme pouvant avoir une fonction de maintien des modèles culturels. On accorde généralement à Parsons d'avoir mis les valeurs au centre de la théorie de l'action, reprise par de nombreux auteurs.

Nous développerons dans un premier temps l'analyse fonctionnaliste de la société proposée par cet auteur, afin de nous intéresser plus précisément à la place spécifique occupée par les valeurs.

1.6.1 L'analyse fonctionnaliste structuraliste des systèmes sociaux, selon Parsons

Parsons (1952) définit les bases du paradigme qui constituent le fondement de l'action sociale. La théorie générale de l'action suppose tout d'abord que les acteurs sont orientés vers l'atteinte de buts, qu'il soient par ailleurs des individus, des groupes, une société, une organisation, une région, ou une civilisation. Parsons évite en effet d'assimiler l'action sociale à la conduite individuelle. Il généralise l'action sociale à toute entité, qu'elle soit individuelle ou collective.

L'action sociale, au sens de Parsons, comprend tout type de conduite humaine, qui soit motivée et guidée par des significations que l'individu découvre, dans le monde extérieur.

la théorie de l'action sociale suppose l'existence des éléments suivants.

- a) Un *sujet-acteur*, qui peut être un individu, un groupe ou une collectivité.

- b) Une *situation*, qui comprend des objets physiques et sociaux, avec lesquels l'acteur entre en relation.
- c) Des *symboles*, par l'intermédiaire desquels l'individu entre en rapport, avec les différents éléments situationnels lui permettant de lui donner une signification.
- d) Des *règles, des normes et des valeurs*, qui guident l'orientation de l'action, c'est-à-dire les rapports de l'acteur avec les objets sociaux et les objets non sociaux, liés à son environnement.

Parsons donne par ailleurs de la société, la définition suivante³ (1971, p. 8) : « *nous définissons une société comme le type de système social que caractérise le plus haut degré d'autonomie par rapport à son environnement, qui comprend les autres systèmes sociaux*⁴. [...] *L'autonomie par rapport aux environnements signifie alors la stabilité des relations d'échange et la capacité de contrôler les échanges, dans l'intérêt du fonctionnement de la société. Un tel contrôle peut aller de la capacité d'anticiper ou de résister aux troubles, à la capacité de donner un tour favorable aux relations avec l'environnement* ». Plus précisément, les systèmes sociaux c'est-à-dire les sociétés, sont engagés dans des processus d'échanges avec les systèmes environnants. Ces systèmes environnants sont constitués de sous-systèmes (sociaux, culturels, politiques, économiques).

Ces sous-systèmes sont présents dans toutes les sociétés, et ils remplissent chacun une *fonction primaire* essentielle. Sans développer les particularités de chacun de ces sous-systèmes, il est nécessaire cependant d'en préciser les définitions, car elles sont essentielles à la compréhension sociétale des valeurs, selon Parsons. Il existerait donc selon l'auteur (1971, p.11) :

- Le *sous-système social* ou communauté sociétale, qui a pour fonction primaire d'*intégrer* les individus qui le constituent. Le processus de développement du sous-système social se réalise par inclusion.
- Le *sous-système culturel* ou ensemble des caractéristiques complexes des significations symboliques d'une société, des codes qui les structurent, des ensembles de symboles employés par les individus, qui a pour fonction primaire *de maintenir les modèles culturels*. Le processus de développement de ce sous-système social se réalise par la généralisation des valeurs.

³ Cette définition ainsi que la traduction utilisée est celle de G. Prunier

⁴ Il entend par là : la communauté sociétale, les modèles culturels, le système politique et l'économie (1970, p.11)

- Le *sous-système politique* a pour fonction primaire *de réaliser les fins collectives*, et dont la particularité est liée à son développement est à celui de la différenciation.

- Le *sous-système économique*, ou lieu des ressources humaines indispensables qui sous-tendent les autres systèmes, a pour fonction primaire de permettre *l'adaptation des individus à la société*. Le processus de développement de ce sous-système est celui de l'amélioration adaptative.

Chaque système social peut se concevoir avec sa structure propre, dans la mesure où des phénomènes interdépendants se constituent d'une manière définie et stable, dans le temps. Ce sont ces phénomènes interdépendants qui permettent de constituer la base d'une structure, s'ils ont une certaine durabilité.

Tout système social se définit également pour l'auteur par sa *structure*. La *structure* désigne les traits caractéristiques du système, qui peuvent être considérés comme autant de constantes.

La *fonctionnalité* déjà décrite plus haut, désigne l'aspect dynamique des systèmes. Lorsque deux ensembles systémiques sont en relation d'intégration, la fonctionnalité désigne la relation d'intégration qui s'instaure entre ces deux systèmes. Un processus de médiation s'instaure ainsi, faisant apparaître la dimension d'ajustement entre les deux systèmes, par définition dynamique, c'est-à-dire évolutive.

Reprenant le concept d'homéostasie, Parsons décrit les systèmes sociaux comme des entités autonomes, en équilibre avec l'environnement. Les changements de l'environnement, peuvent provoquer trois influences sur l'entité sociale.

La première d'entre elles est *le maintien* de la structure actuelle, sans changement fondamental. La seconde est *le changement* pur et simple de la structure, sa dissolution en tant que système autonome. Le troisième, enfin, est *l'établissement de structures secondaires* à caractère « pathologique ». L'enjeu fondamental des systèmes sociaux reste in fine le maintien des modèles normatifs.

Chacun des sous-systèmes sociaux a pour ambition de répondre aux quatre grandes fonctions décrites plus haut. Les *quatre composantes structurelles* correspondant aux quatre sous systèmes sociaux décrits plus haut, permettent d'explicitier le fonctionnement des sous systèmes sociaux ; il s'agit des *normes*, des *valeurs* des *collectivités* et des *rôles*.

Ainsi,

- (a) les *valeurs* assureraient le maintien des modèles culturels ;
- (b) les *normes* assureraient l'intégration des individus dans la société ;
- (c) les *collectivités* permettraient la réalisation des fins collectives ;
- (d) les *rôles* permettraient aux individus de s'adapter aux demandes plus ou moins explicites de la société.

<i>Sous-systèmes</i>	<i>Fonction primaire</i>	<i>Composantes structurelles</i>
Social	Intégration	<i>Normes</i>
Culturel	Maintien des modèles culturels	<i>Valeurs</i>
Politique	Réalisation des fins collectives	<i>Collectivités</i>
Economie	Adaptation	<i>Rôles</i>

Tableau 1.1: les sous-systèmes sociaux selon Parsons (1971)

L'intérêt de cette démarche systémique est de donner une place déterminante aux valeurs, qu'elle que soit la société considérée; les valeurs sont effet à la fois des données individuelles et collectives, avec pour principal objectif la réalisation des engagements qui lient les individus aux organisations dans lesquelles ils travaillent. Cette conception reste cependant très générale, et non utilisable en l'état. Des écrits antérieurs, relatifs en particulier à Kluckhohn (1952), théoricien fonctionnaliste également, seront développés. Parsons réunit en effet dès 1952 les auteurs les plus renommés d'alors, avec pour projet de définir les bases d'une théorie générale de l'action sociale (Parsons et al., 1952).

1.6.2 La place des valeurs dans la théorie générale de l'action sociale

Deux approches seront développées : (a) celle de Kluckhohn et (b) celle de Parsons. Les valeurs sont définies avant tout par ces auteurs par les fonctions qu'elles remplissent, au sein de la société dans laquelle elles ont vocation à s'exprimer.

1.6.2.1 Les fonctions sociales des valeurs selon Kluckhohn

L'objectif premier des valeurs étant celui du maintien des systèmes culturels, l'auteur identifie un certain nombre de *caractéristiques*, propres aux valeurs, qui prennent tout leur sens, dans la mesure où elles expriment une certaine désirabilité sociale (Parsons et al., p.388-433). Ces caractéristiques concernent (a) les modalités des valeurs, (b) leur dimension de contenu, (c) leur fonction instrumentale, (d) leur caractère plus ou moins

général, (e) l'intensité avec laquelle elles s'imposent aux individus, (f) leur nature plus ou moins explicite et (g) l'étendue de leur champ d'application.

(a) Tout d'abord, les valeurs supposent l'existence de *modalités*, ce qui permet de distinguer les valeurs *positives*, des valeurs *négatives*. L'auteur ne précise pas ce qu'il entend par valeurs positives ou négatives. On peut raisonnablement penser qu'il s'agit de la capacité qu'ont les valeurs à donner un sens existentiel à la réalité, c'est-à-dire une évaluation du bien et du mal.

(b) Les valeurs ont également une dimension de *contenu*. Les valeurs peuvent, en effet, selon l'auteur, recouvrir des réalités de niveaux différents : une réalité expressive, (*expressional*, dans le texte) une réalité cognitive, ou une réalité morale.

(c) Elles peuvent ensuite servir, pour les individus ou pour les groupes, à des réalisations précises. Ce sont les valeurs *instrumentales*, qui ont une incidence *opérationnelle*. Elles peuvent, d'autre part, être respectées en tant que telles, par les individus ou par les sociétés, pour ce qu'elles sont. Ce sont alors les valeurs de *buts*, encore appelées valeurs *intrinsèques* ou *ultimes*.

(d) Les valeurs présentent, de plus, un caractère plus ou moins *spécifique* ou *général*. Certaines valeurs sont en effet spécifiques à certaines situations (c'est le cas, cité par l'auteur, des indiens Navaho, qui ne pratiquent jamais de cérémonies durant une éclipse de lune). Au contraire, d'autres valeurs sont générales, car elles s'appliquent à une large variété de situations, dans divers lieux et dans différents contextes culturels. C'est en particulier dans cette optique que s'inscrivent les recherches de Schwartz et Bilsky (1987, 1990).

(e) La dimension d'*intensité*, encore nommée par l'auteur *force* relative des valeurs, fait référence au contexte qui entoure le respect de certaines valeurs. Ces dernières sont en général considérées comme fortes, car elles sous-entendent l'existence d'un système de sanctions. On peut également mesurer les efforts consentis par les individus pour en respecter le contenu, à travers les états, les objets ou les événements, dans lesquels ils évoluent. La répétition de certains comportements est également un indicateur de la force de certaines valeurs. L'auteur ne précise pas la particularité du contexte culturel, dans

l'application de ces sanctions, utilisées pour le maintien de certaines valeurs. Il existerait donc une donnée incidente, due à l'application de certaines valeurs, et qui serait, elle, observable.

L'incidence de l'application ou du non respect de certaines valeurs laisserait d'autre part apparaître plusieurs niveaux d'intensité, dans le respect de ces valeurs.

- Les valeurs *catégoriques*, impliquent, pour une société, un respect absolu. De sévères sanctions sont prévues, en cas de non respect. Le respect du droit de propriété, valeur citée par l'auteur, est par exemple une de ces catégories de valeurs, respectée dans les sociétés occidentales.

- Les valeurs *préférentielles*, dont le respect est fortement recommandé, poussent les individus « déviants » à se conformer au respect normatif de ces dernières. C'est le cas, par exemple, de la réussite professionnelle, dans la société américaine. Ceux qui échouent peuvent s'en justifier, mais une forte pression de l'environnement les pousse cependant à « réussir ».

- Enfin, les valeurs *hypothétiques*, qui sont représentées par des valeurs dont le respect est le plus souvent absent, mais qui manifestent leur présence, cependant, pour la bonne forme. L'influence de ces valeurs sur les comportements est relativement faible, car elles font référence à des conceptions du passé, qui ne peuvent plus s'appliquer. C'est le cas cité par l'auteur, des valeurs de l'aristocratie anglaise, qui sont parfois invoquées, mais qui ne sont pas respectées. Dans ce groupe de valeurs, on trouverait ainsi les valeurs *traditionnelles*.

Ainsi, les valeurs peuvent être considérées comme *centrales* ou *périphériques*, selon leur incidence sur le nombre et sur la variété des comportements, et sur les conséquences relatives à leur disparition inopinée.

L'auteur distingue d'autre part les *variations* et les *déviation*s, par rapport aux valeurs d'une société. Dans une même société, il existerait différents niveaux de choix de valeurs, selon le sexe, l'âge, la classe sociale, et le travail accompli. De ce fait, on distinguerait les valeurs dont l'inobservance pourrait conduire à une prescription, à une permission ou à une prohibition, selon leur appartenance à des groupes de valeurs *dominantes*, *variantes* ou *déviantes*.

(f) Les valeurs peuvent également correspondre à une réalité plus ou moins *explicite*. Une valeur *explicite* est une valeur qui peut être verbalisée par les individus. L'existence des

valeurs *implicites* se déduit de la récurrence des comportements, mais également de certains comportements verbaux. L'existence de ces valeurs se déduit également de l'observation d'une dimension symbolique, qui persiste dans certains comportements, eux-mêmes observables. Cependant, pour exister, une valeur doit pouvoir être nommée, c'est-à-dire explicitée par l'individu qui en est le dépositaire. Les valeurs ne peuvent donc être étudiées sans la référence à une liste de valeurs permettant à l'individu d'évaluer leur importance absolue (démarche normative) ou relative (démarche ipsative).

(g) Les valeurs peuvent également être classées selon l'étendue de leur *champ d'application*. Alors que certaines valeurs ne concernent qu'un seul individu, d'autres concernent l'humanité dans son ensemble. Les valeurs *idiosyncratiques* sont des valeurs concernant une personne, dans un groupe concerné. Dans des situations nouvelles, des valeurs apparaissent, en général en opposition avec celles déjà présentes, au sein des organisations. Il est nécessaire de distinguer pour l'auteur ces valeurs idiosyncratiques des valeurs dites *personnelles*. Les valeurs idiosyncratiques correspondent à la manière dont les individus nuancent, accentuent, interprètent une valeur, appartenant à un groupe ou ayant une incidence universelle.

Les valeurs de *groupe* ou valeurs distinctives, concernent une pluralité d'individus, qu'il s'agisse d'une association, d'une nation, ou d'une civilisation. Ces valeurs consistent en des modes de comportement et à un ensemble de significations, socialement acceptés. Les acteurs appartenant à ce groupe peuvent ainsi facilement se retrouver, grâce au partage des valeurs.

Enfin, les valeurs *universelles* transcendent les réalités culturelles pour s'imposer comme des « vérités » d'ordre supérieur, qu'elles que soient les nations et qu'elles que soient les cultures concernées. Cette universalité des valeurs tiendrait, selon l'auteur, à la nature biologiquement similaire des êtres humains, et montrerait ainsi que la culture n'en est pas le seul élément déterminant. Schwartz et Bilsky (1987, 1990) partagent cette posture épistémologique.

Après avoir donné quelques caractéristiques relatives aux fonctions remplies par les valeurs, nous allons maintenant développer brièvement la conception de Parsons (1971) concernant la place que prennent les valeurs, dans le système social dans lequel elles s'inscrivent.

1.6.2.2 Les systèmes de valeurs, selon Parsons

Dans son analyse des systèmes sociaux, Parsons assigne aux *valeurs* un rôle prépondérant, ayant pour fonction essentielle le maintien des modèles culturels, indispensables à la confiance qui doit exister entre les individus et la société dans laquelle ils évoluent. Les valeurs règlent ainsi les engagements qui prévalent entre les individus et les unités sociales dans lesquelles ils vivent. Fondamentalement, Parsons (1971, p.9) définit les valeurs comme des « représentations collectives » qui définissent des types *préférables* de système social.

« Au niveau culturel, les valeurs sociales ne comprennent qu'une partie d'un système de valeurs plus vaste [...]. Les valeurs sont reliées à ces autres composantes du système culturel que sont la connaissance empirique, les systèmes d'expression symbolique et les structures symboliques constitutives qui composent le noyau des systèmes religieux. En dernier lieu, c'est principalement en termes religieux que les valeurs sont légitimées ». On peut constater que, pour Parsons, les valeurs font partie d'un système symbolique plus vaste, qui définit un système de croyances qualifié de religieux, et qui définit des types de préférences sociales, intégrées par les individus.

Les valeurs sont reliées à d'autres composantes du système culturel comme les systèmes religieux des sociétés, dans lesquels les sujets trouvent à la fois une connaissance empirique, des systèmes d'expression symbolique, qu'ils intériorisent dès leur plus jeune âge.

Il existe en effet, selon Parsons, une zone d'interpénétration entre le système social et le système de la personnalité. Les valeurs, en tant que données préférables pour une société, sont intériorisées par les individus. L'institutionnalisation de celles-ci correspond à l'intériorisation du système de valeurs, par l'individu, dans la société. Il s'agit donc d'un échange entre une unité sociale et un individu, qui est caractérisé ici, par rapport à son intériorité. Il s'agit d'un engagement qui se base sur *l'honneur* ou sur la *conscience*, dans le but d'éviter la *culpabilité*. Parsons écrit à ce sujet (1971, p.5) : *« nous attribuons un rôle prépondérant à la personnalité des individus pour la réalisation des fins collectives. Le système de la personnalité est l'agent primaire des processus de l'action, et donc de la mise en œuvre des principes et exigences culturels ».*

D'autre part, l'engagement des valeurs implique l'obligation de traduire ces dernières, dans l'action concrète. Dans les sociétés modernes, le niveau de généralité des valeurs est à l'origine d'une certaine latitude des individus, concernant l'observance de certaines valeurs. Ces dernières ne sont pas en effet forcément applicables. Comme le souligne

Parsons, le fait d'interdire de prêter de l'argent avec intérêt, est très différent d'enjoindre les individus de ne pas exploiter autrui, dans les transactions économiques. Parsons estime que la *généralisation* des valeurs est un processus nécessaire à la complexification des sociétés (1971, p.30) : « *lorsque le réseau de situations socialement structurées devient plus complexe, le modèle de valeurs lui-même doit être placé à un niveau supérieur de généralité, pour assurer la stabilité sociale* ».

Les valeurs s'adaptent, dans une société, à son évolution économique. Elles perdent ainsi leur caractère de spécificité, pour gagner en généralité.

2. DEFINITIONS ET COMPLEMENTARITE DES APPROCHES THEORIQUES CONCERNANT L'ETUDE DES VALEURS

Les définitions citées mettent majoritairement en évidence les apports théoriques de Kluckhohn, Parsons, Rokeach, et Schwartz. Ce sont ces définitions là que nous développerons.

1. La définition des valeurs selon Kluckhohn

Kluckhohn (1952, Parsons et al. p. 395) a proposé une définition fondatrice des valeurs, dans l'ouvrage déjà présenté. Pour cet auteur, « *une valeur est une (a) conception, (b) explicite ou implicite, de ce qui est désirable, pour un individu, ou pour un groupe d'individus, et qui l'influence dans (c) la sélection d'une action possible, selon ses modes, son sens, et sa finalité* ».

(a) Pour cet auteur, les dimensions affectives, cognitives et conatives des valeurs renvoient respectivement à ce qui est *désirable* pour l'individu, c'est-à-dire à une *conception* du désirable et à une opération de sélection, entre plusieurs valeurs. Pour Kluckhohn, ces trois réalités sont indissociables, et elles agissent de manière concomitante. Une *conception* renvoie à la dimension *cognitive* des individus ; ce qui est *désirable* renvoie à la réalité *affective*, et le processus de *sélection* doit être mis en relation avec la dimension *conative* des individus.

Les valeurs sont des *conceptions*, car elles sont d'abord et avant tout des abstractions. Elles ne sont pas directement observables. Il s'agit de préférences, choisies d'un point de vue « moral », par « raisonnement », ou d'après un jugement « esthétique ». Une *conception* sous-entend la recherche de ce qui est désirable; cela ne signifie pas pour

l'auteur de choisir ce que l'on désire, mais de choisir ce que l'on pense ou de ce que l'on sent juste de vouloir. Il s'agit en effet de ce qu'un individu estime devoir désirer, et non de ce qu'il peut désirer, de prime abord. Cette conception du « désirable » concerne l'individu ou peut concerner une pluralité d'individus. En tant que conceptions, les valeurs sont également éminemment discutables, même si, dans le cas où celles-ci sont implicites, les valeurs ne passent qu'au second plan, après la mise en acte. Les valeurs sont également des conceptions, car elles s'appliquent à une grande variété de situations.

(b) La nature *implicite* ou *explicite* des valeurs est la conséquence du fait que ces dernières ne sont pas toujours clairement explicitées. Habituellement, les individus ne verbalisent pas le contenu des valeurs qui les ont amené à agir. Il s'agit le plus souvent d'une construction élaborée par l'observateur, cherchant à comprendre la régularité des comportements, pour un individu, un groupe, ou une nation. Même si les valeurs ne sont pas toujours verbalisées de manière adéquate par les individus, il n'en reste pas moins qu'elles demeurent des conceptions car ce sont des abstractions qui peuvent s'explicitier. La *verbalisation* reste cependant l'étape nécessaire à l'identification de ces valeurs.

Les valeurs et la nature cathartique des comportements humains sont souvent associées. Il y a lieu, cependant, pour Kluckhohn de distinguer ces deux réalités, qui ne font que cohabiter, dès lors que les valeurs engagent l'individu dans son intégralité, à la fois cognitive, conative et affective. La notion de *désirabilité* fait en effet référence à la canalisation des impulsions des sujets, qui seraient orientés, spontanément, si les valeurs étaient absentes, à l'assouvissement des pulsions, à court terme. Les valeurs, au contraire, permettent d'élargir les perspectives d'action des individus, car elles rendent possibles une programmation des buts, à plus long terme.

En effet, vivre en société nécessite un accord, qui rend nécessaire l'existence de valeurs, qui sont des éléments standardisés, repérables par l'individu. Un comportement individuel qui ne tiendrait pas compte des valeurs d'une société reviendrait à être considéré par de l'individualisme ou de la déviance, du point de vue de la société, et pourrait être qualifié de comportement autiste, de la part de l'individu (c'est à dire qu'il devient alors incapable de tenir compte de son environnement). Si quelqu'un pose la question. « *Pourquoi les valeurs existent-elles ?* », la première réponse apportée par Kluckhohn est la suivante (1952, p.400). « *Parce que la vie sociale serait impossible sans elles. Le fonctionnement du système social dans son ensemble serait mis en échec dans l'atteinte des buts*

collectifs ; les individus ne pourraient pas obtenir ce dont ils auraient besoin de leurs congénères, en terme personnel et émotionnel [...] ».

De ce fait, selon l'auteur, les valeurs et l'action sociale sont liées. Les valeurs sont un élément essentiel du fonctionnement social, car elles poussent à agir. Elles canalisent les forces motivationnelles à l'oeuvre, chez l'individu, tendus vers la réalisation des buts.

(c) Suivant l'explicitation de cette définition, la *sélection* de l'action entreprise par l'individu ne répond pas à des formes de rationalité conscientes. Parfois, il s'agit d'un choix conscient, mûrement réfléchi. Parfois, la solution s'impose, sans qu'il y ait à proprement parler de sélection apparente, dans le choix de l'action réalisée. L'individu effectue alors une sélection, en fonction des valeurs, dont il est le dépositaire. Cette sélection s'effectue en fonction de choix *possibles* qui s'offrent à lui, sous l'intensité relative de certaines valeurs, considérées par lui comme étant plus ou moins importantes. Cette définition...

2. La définition des valeurs selon Parsons

Pour Parsons, les valeurs (1965, p.73) sont dépositaires des directions d'orientation désirables au sein d'une société. Les valeurs ont pour fonction essentielle de maintenir les systèmes sociaux, dans leur ensemble. Les normes ont par contre une fonction d'intégration dont les modalités peuvent varier en fonction des unités sociales considérées (famille, organisation de travail, etc...). « *La composante collectivité est la culture normative qui définit les valeurs, les normes, les orientations des objectifs et l'agencement des rôles pour un système concret d'interaction de personnes déterminables ; la composante des normes est l'ensemble des règles universelles qui définissent ce qu'on peut attendre de l'action de catégories d'unités différenciées à l'intérieur du système de collectivités ou de rôle, suivant le cas ; les valeurs sont les systèmes normatifs qui définissent en termes universalistes le modèle d'orientation désirable pour le système dans son ensemble, indépendamment de la spécification de la situation ou de la fonction différenciée dans le système* » (1965, p.74).

Le niveau de généralité associé aux valeurs pour cet auteur nous interdit le partage et l'utilisation de cette définition, qui ne s'intéresse pas aux valeurs en tant que données endogènes, pouvant influencer directement sur les comportements des individus au travail.

Nous allons maintenant développer le concept de valeurs, selon l'approche psychosociologique de Rokeach (1973, 1979).

3. La définition des valeurs selon Rokeach

Rokeach (1973, p.5) a proposé une définition, reprise et traduite en particulier par Valette Florence (1990). Pour l'auteur, une valeur est « *une croyance durable, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent* ». De plus, selon Rokeach (1968 ; 1973, p.5), les valeurs sont organisées en systèmes, qui ordonnent celles-ci, selon leur importance relative.

« *Un système de valeurs est une organisation durable de croyances, relatif à des manières de se conduire, préférables pour l'individu, ou à des états finals de l'existence pouvant être classés, selon leur importance relative* ».

La conception de Rokeach concernant la nature des valeurs humaines, repose sur cinq postulats de départ (1973, p.3). Tout d'abord, (1) il existerait un nombre limité de valeurs, pour chaque individu. Ensuite, (2) toutes les personnes possèderaient les mêmes valeurs, à des degrés différents, selon les individus. Puis, (3) les valeurs seraient organisées en systèmes. (4) Il existerait d'autre part des lieux d'« hébergement » des valeurs humaines, comme la culture, la société, les institutions, et la personnalité des individus. Ces lieux seraient antérieurs à l'existence des valeurs elles-mêmes, pour les individus (5) Enfin, les conséquences des valeurs humaines pourraient être mises à jour, au niveau social, rendant leur étude possible.

Concernant la *nature* des valeurs, plusieurs caractéristiques sont identifiées par l'auteur. Les valeurs sont tout d'abord (a) *persistantes*. Elles constituent également (b) des *croyances* ; (c) elles se *réfèrent* à des modes de conduites ou à des états finals de l'existence. Les valeurs représentent également (d) *une préférence*, tout comme une conception de ce qui est préférable. Enfin, les valeurs sont (e) une conception de ce qui est *personnellement ou socialement préférable*. Enfin, (f) les valeurs sont organisées *en systèmes organisés*. Nous développerons chacune de ces caractéristiques dans les pages qui suivent.

3.1 La nature persistante des valeurs

Comme le fait remarquer Rokeach, si les valeurs étaient totalement stables, les changements sociaux et individuels seraient totalement impossibles. Inversement, si les valeurs étaient totalement instables, et pouvaient changer en permanence, aucune

continuité ne serait de ce fait observable, entre la personnalité des individus et leurs actions dans la société.

Pour Rokeach, les valeurs présentent un caractère de persistance, car celles-ci sont enseignées et apprises indépendamment d'autres valeurs, sur le mode du « tout ou rien ». Ce mode d'apprentissage, en isolant certaines valeurs par rapport à d'autres, explique leur caractère d'*endurance* ou de *stabilité*. Peu à peu cependant, l'individu va se trouver confronté dans sa vie d'adulte à de nouvelles valeurs, qu'il aura à intégrer. C'est à ce moment là que les valeurs vont alors être réorganisées, les unes par rapport aux autres, dans un système qui va les hiérarchiser. Chaque valeur va alors revêtir une importance relative, par rapport à d'autres valeurs. L'individu évaluera l'importance relative de chacune des valeurs nouvellement rencontrées dans l'institution de travail, par rapport à son environnement initial, et il construira son propre système de valeurs. Il aura, par exemple, à choisir entre le fait de rechercher le succès ou de rester honnête, d'agir de manière soumise ou de manière indépendante (exemples cités par l'auteur). Par l'expérience et par un processus de maturation, il reprendra à son compte les valeurs fondatrices qu'il a apprises au début de sa vie, et il les intégrera par un processus de hiérarchisation, chaque valeur revêtant alors une importance relative.

3.2 Une valeur est également une croyance

Trois types de croyances ont été identifiés par Rokeach (1968). (1) Les croyances *existentielles* ou *descriptives*, qui peuvent se caractériser par le fait d'être fausses ou justes. Il existe ensuite (2) les croyances *évaluatives*, qui sont utilisées pour juger en terme de bien ou de mal, et (3) les croyances qui permettent de *prescrire ou de proscrire* les comportements, en vertu desquelles une action est jugée désirable ou indésirable. Reprenant les travaux d'Allport (1961), Rokeach considère qu'une valeur est une croyance qui permet de prescrire ou de proscrire les comportements. Les valeurs permettent à un sujet d'agir, avant tout par préférence. *Une valeur possède donc pour l'auteur une compétence prescriptive ou proscriptive.*

De plus, selon Rokeach, en tant que croyances, les valeurs possèdent une composante cognitive, affective, et comportementale. D'un point de vue *cognitif*, les valeurs permettent d'évoquer tout ce qui est du domaine du désirable, pour l'individu. D'un point de vue *affectif*, ceux-ci se sentent engagés émotionnellement dans la défense ou dans la lutte de certaines valeurs. Enfin, les valeurs ont une dimension *comportementale*, car, une fois activées, elles mèneraient à l'action.

3.3 Les valeurs se réfèrent à un mode de conduite ou à un état final de l'existence

Les valeurs peuvent être mises en relation avec des modes de conduite ponctuels ou avec des états terminaux de l'existence (comme les idéaux). Les valeurs ainsi définies, sont alors par nature *instrumentales* ou *terminales*. En d'autres termes, les valeurs *terminales*, comme le « salut » (sauvé pour la vie éternelle) ou « un monde en paix » (vouloir un monde sans guerre ni conflit) représentent des objectifs durables, à long terme, tant pour l'individu que pour la société. Elles engagent durablement la personne dans sa croyance sur le monde, sans pour cela se traduire par des actes ou par des conduites particulières. Par contre, les valeurs *instrumentales*, comme le « courage » ou « l'honnêteté » sont des valeurs au nom desquelles les individus vont agir et mener à bien une action déterminée. Rokeach reprend donc cette distinction, après Lovejoy (1950), Hilliard (1950), Kluckhohn (1951), Kluckhohn et Strodtbeck (1961).

Cependant, pour l'auteur, le caractère de valeurs instrumentales ou de valeurs terminales n'est en aucun cas « définitif » (1973, p. 12). En effet, une valeur terminale peut prendre la place d'une valeur instrumentale, pour une autre valeur terminale.

L'instrumentalisation des valeurs est donc à considérer, pour l'auteur, comme étant totalement contextuelle.

3.4 Une valeur est une conception de ce qui est préférable pour le sujet

Reprenant la définition de Kluckhohn (1952); à savoir qu'une valeur est « *une conception de ce qui est désirable* », Rokeach considère que les valeurs sont avant tout dans un rapport de « préférence ». Est préférée par le sujet une valeur pour laquelle il a pu réaliser une opération de comparaison, à partir de laquelle il va juger préférable de choisir telle ou telle action, qui lui permettra d'exprimer telle ou telle valeur. Ce qui est désirable est donc une préférence pour un mode de comportement, par rapport à un mode de comportement opposé, ou une préférence pour un état final par rapport à un autre état final évalué par l'individu comme opposé. Cette préférence s'effectue dans le cadre d'un système de valeurs propre à l'individu, qui lui permet donc de comparer cette valeur à d'autres valeurs, hiérarchiquement organisées en système.

3.5 Une valeur est une conception de quelque chose qui est personnellement ou socialement préférable

Les valeurs, même si elles sont l'expression du « désirable », au sens où l'entend Kluckhohn, sont *désirables pour soi* ou *désirables pour les autres*. Cela signifie que des valeurs peuvent ne pas s'appliquer à des situations sociales, de groupe, mais s'appliquer, cependant à titre personnel. Les valeurs présentent ainsi la particularité d'être « souples », c'est-à-dire applicables différemment, selon l'âge, le sexe ou le statut social (comme le fait d'être pauvre ou riche : cité par l'auteur).

3.6 Les valeurs sont organisées en systèmes

Reprenant les conclusions de Williams (1968) sur les valeurs, Rokeach (1968 ; 1973, p.11) considère que les comportements d'un individu ne sont pas la conséquence d'une seule valeur, mais d'un ensemble de valeurs, dont la particularité est que ces dernières sont nombreuses et en interrelation. Ces valeurs sont en effet organisées en systèmes hiérarchisés, après avoir été apprises et intégrées par les individus. Elles sont alors « priorisées », les unes par rapport aux autres. De plus, les systèmes de valeur ont la propriété d'être relativement stables sur l'axe du temps, même si des réaménagements sont toujours possibles. Les systèmes de valeurs sont pour Rokeach le reflet d'une socialisation stable d'un individu, au sein d'une culture, ou d'une société donnée. Des changements culturels, sociétaux et personnels peuvent cependant conduire à un réaménagement du système de valeurs des individus.

Cette définition sera en grande partie retenue, car elle se situe à un niveau psychosociologique, conforme à notre question de recherche initiale : comment les valeurs individuelles peuvent elles avoir un effet sur les attitudes des salariés ?

Après avoir présenté les définitions de Kluckhohn et de Rokeach, nous allons présenter la définition des valeurs, selon Schwartz. Comme nous l'avons déjà en partie présenté, pour cet auteur, les valeurs sont avant tout l'expression de domaines motivationnels.

4. La définition des valeurs selon Schwartz

Reprenant en grande partie les travaux de Rokeach, la conception de Schwartz, concernant les valeurs, se veut donc avant tout universelle. Schwartz (1987) cherche à

déterminer des structures de valeurs humaines, ainsi que des domaines motivationnels universels et applicables, qu'elles que soient les cultures étudiées.

Faisant le point sur la convergence des approches du concept de valeurs, et reprenant en particulier la définition des valeurs de Rokeach (1973), Schwartz (1992) identifie dans la littérature *cinq caractéristiques fondamentales* concernant les valeurs. Ainsi, pour l'auteur :

- (a) la valeur est une croyance.
- (b) Elle se réfère à des états finals ou à des modes de conduite choisis par l'individu.

Ce second point fait référence au fait qu'une valeur peut exprimer un état final de l'existence à travers un ensemble de *valeurs terminales* ou qu'elle peut se traduire par des comportements immédiats ou différés. Il s'agit dans ce cas de *valeurs instrumentales*. Schwartz reprend ainsi la classification de Rokeach (1973).

- (c) Elle permet de transcender des situations spécifiques, vécues par les individus.
- (d) Elle guide les individus dans la sélection ou dans l'évaluation du comportement, des personnes ou des événements qui les entourent.
- (e) Elle est organisée avec d'autres valeurs pour former un système de valeurs.

L'auteur reprend en cela les définitions déjà présentées, mais en insistant sur l'importance des buts généraux qui dépassent les situations et les objectifs concrets, poursuivis par les individus. Les valeurs n'ont pas toutes la même importance, mais elles ont en commun de servir de révélateurs, de principes fondateurs permettant de guider la vie des individus ou des groupes.

CONCLUSION PARTIELLE RELATIVE AUX CONCEPTIONS DES VALEURS EXPOSEES PRECEDEMMENT

Plusieurs caractéristiques relatives aux valeurs sont transversales, pour les différentes conceptions exposées plus haut.

La première caractéristique est que les valeurs concernent l'intégralité de l'individu; à la fois selon ses dimensions cognitives, affectives et comportementales. C'est la portée métacognitive des valeurs qui nous pousse à chercher un modèle théorique explicatif du processus de motivation qui s'articule sur ces trois niveaux de fonctionnement psychiques.

La seconde concerne la nature persistante des valeurs. *Persistantes* dans le temps, les valeurs peuvent être comparées à des données individuelles (Klein et Fein, 2005) comme (a) le besoin de réalisation de soi (McClelland, 1951. Atkinson, 1964), (b) le modèle à cinq facteurs des traits de personnalité (McCrae et Costa, 1999), (c) l'état d'orientation vers l'action (Kuhl, 1994), (d) la recherche de maîtrise (Dweck, 1986) et (e) le concept de « *core self evaluation* » (Judge et al., 1998); autant de variables individuelles dont nous avons brièvement présenté les caractéristiques en introduction.

Enfin, les auteurs ont souligné que les valeurs étaient assimilables à des croyances, qu'elles se référaient à un mode de conduite et à une conception du préférable pour l'individu (c'est-à-dire de l'ordre du désirable, pour Kluckhohn), et qu'elles pouvaient concerner indifféremment l'individu, le groupe ou l'organisation. Les valeurs devaient par ailleurs pouvoir être structurées en systèmes organisés.

Un dernier point mérite d'être évoqué. Les valeurs se distingueraient ou non des besoins des individus, selon les auteurs. Deux conceptions s'opposent en effet. L'approche de Kluckhohn et de Rokeach différencie les valeurs des besoins, et l'approche de Schwartz, ancre l'existence des valeurs sur celle de besoins universels, qu'elles que soient les cultures. De nombreux auteurs ont en effet démontré la nature contingente des valeurs, selon la dimension culturelle. Nous choisirons donc l'approche de Kluckhohn et de Rokeach, qui différencient nettement les besoins des valeurs individuelles, considérées avant tout comme des systèmes de croyances organisés.

3. LES VALEURS DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Un des intérêts majeurs concernant les valeurs est le fait de pouvoir concerner l'individu, le groupe ou la société dans son ensemble. L'universalité et la transversalité des valeurs comme objet d'étude n'est en effet plus à démontrer. Paradoxalement leur étude demeure délicate, du fait de l'hétérogénéité des champs d'application considérés et du fait de la multiplication des systèmes de mesure proposés par les auteurs. L'enjeu est précisément d'identifier des valeurs qui soient jugées pertinentes, à la fois par les salariés et par les entreprises concernées. Des systèmes de valeurs trop universels peuvent paraître inutiles voire dénués de sens, tant ils sont éloignés de la cible choisie. Inversement, des systèmes de valeurs trop segmentés (séparant par exemple la vie personnelle, le travail et les loisirs) peuvent paraître arbitraires, du fait des nombreuses dichotomies imposées aux individus interrogés. Les valeurs doivent en effet garder leur dimension d'universalité.

Afin de trouver une solution satisfaisante à ce problème de positionnement sémantique, il a été choisi d'aborder l'étude de la culture d'entreprise, car, comme nous le présenterons dans ce chapitre, les valeurs en constituent un élément d'étude fondamental (Den Hartog et al., 1996; Denison et Mishra, 1995; Hooijberg et Petrock, 1993; McDonald et Gandz, 1992; Quinn, 1998).

La culture d'entreprise est une notion largement traitée par la communauté scientifique depuis plusieurs décennies. Comme le soulignent Dubost, Gauzente, Guilloux, Roussel et Kalika (2000), dans une étude portant sur la franchise et la culture managériale, l'approche dominante en gestion est représentée par les écrits nord-américains de Schein et de leur reprise en France par Thévenet. Cet auteur (1986, p.43-44) propose de définir la culture d'entreprise comme « [...] un ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales, partagées par les membres d'une organisation. Elles opèrent de façon inconsciente. Elles ont permis de résoudre des problèmes et en résolvent encore, et elles doivent être transmises à nouveau ».

Comme le soulignent Dubost, Gauzente, Guilloux, Roussel et Kalika (2000), Cette conception de la culture d'entreprise reprend en grande partie les propositions de Schein⁵ (1992, p. 12). Pour cet auteur, la fonction essentielle de la culture d'entreprise est de résoudre des problèmes d'*adaptation externe* et d'*intégration interne*, à la fois tournée

⁵ «culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems »

vers l'intérieur de l'organisation et vers le milieu extérieur. Cette fonction d'articulation permet d'adapter l'entreprise à son milieu ; elle permet également d'assurer une fonction de socialisation, pour les nouveaux salariés. Il s'agirait de l'apprentissage et de la transmission de manières de *percevoir*, de *penser* et de *ressentir* les événements, au sein d'une organisation. Le modèle théorique de Schein (1992, p.17) prévoit par ailleurs l'existence de trois niveaux de réalités distincts.

Le premier niveau est composé des *hypothèses de base*, qui sont des données inconscientes pour l'individu, des croyances acquises pour toujours, des perceptions, des pensées et des manières de ressentir, non négociables, c'est-à-dire acquises une fois pour toutes, et qu'il est très difficile de changer, au sein des organisations. Ce niveau de réalité correspond à un besoin cognitif de stabilité, provoquant, en cas de déstabilisation, à des manifestations d'anxiété et à des réactions de mécanismes de défense.

Le second niveau est composé par les valeurs intégrées ou partagées par les individus («*espoused values*», dans le texte). Ce sont, selon Schein, des valeurs qui naissent de la résolution d'un problème rencontré par une organisation, qui « mémorise » cet événement fondateur par la promotion d'une valeur, ou, inversement, par l'adoption, dès les origines, d'un certain nombre de valeurs fondatrices. Celles-ci servent de guide et permettent de trouver une solution, en situation d'incertitude, ou lorsque des événements imprévus surviennent, afin de les résoudre.

Enfin, le troisième niveau est constitué par les *artefacts*, c'est-à-dire les conséquences visibles, tangibles des activités fondées sur les *hypothèses de base* et sur le partage des *valeurs*. Il peut être (exemples cités par l'auteur) question de l'environnement physique ou architectural, des créations artistiques, des mythes et des histoires racontées depuis longtemps, de listes de valeurs promulguées, des rituels, des cérémonies, etc. Il s'agit également des comportements de groupe, visibles, des processus organisationnels devenus, tous, en général, routiniers. Toutes ces données observables ont une valeur symbolique, dont l'interprétation n'est pas donnée une fois pour toutes, mais qui nécessitent pour être comprises, une bonne connaissance des organisations concernées.

Comme on peut le constater, les valeurs ne constituent pas le seul objet d'étude relatif à la culture d'entreprise. Il n'en demeure pas moins fondamental.

Nous chercherons ainsi dans la première section à présenter les travaux qui se sont depuis intéressés à définir et à classer des groupes de valeurs, comme données fondamentales de la culture organisationnelle. Plusieurs modèles seront présentées, et des listes de valeurs seront ainsi introduites, permettant au final de retenir l'une d'entre elles, dans la deuxième

section de ce chapitre. Enfin, nous concluons ce chapitre par la formulation de notre problématique de recherche.

1. Les principales typologies de la culture organisationnelle

Les études concernant la culture organisationnelle peuvent être répertoriées en deux grandes catégories : (a) les études *corrélationnelles* et (b) les études *taxonomiques* (cf. Ouimet, 2005).

(a) La grande majorité des études *corrélationnelles* ont tenté d'établir l'existence d'un lien entre la culture d'entreprise, la satisfaction au travail, l'engagement au travail, la cohésion de ses membres, la performance organisationnelle et les styles de gestion (Appelbaum et al., 2004; Bititci et al., 2004; Lee et Yu, 2004; Lund, 2003; Odom et al., 1990; Nystrom, 1993; Reichers et Schneider, 1990). Globalement, les résultats de ces études indiquent qu'une culture bien établie, c'est à dire l'adhésion de ses membres à des valeurs spécifiques, influencerait positivement l'efficacité de l'entreprise.

(b) Concernant les études *taxonomiques*, les auteurs se sont efforcés d'établir une typologie des différentes cultures d'entreprises en présence. La presque totalité des typologies ainsi produites sont proposées sous la forme de tableaux de contingence portant deux axes, permettant d'identifier quatre modes de cultures « idéales », encore appelés modèles matriciels. Des modèles non matriciels coexistent également dans la littérature, émergeant soit d'une classification aléatoire, soit de la déclinaison d'une seule variable.

La présentation des différents modèles typologiques débutera par l'examen des premiers modèles matriciels : c'est-à-dire ceux de (a) Mitroff et Kilmann (1975) et de (c) Quinn et Rohrbaugh (1983). Ce sont les premiers modèles proposés, reprenant en particulier les conclusions des hypothèses de Jung (1923, 1971) concernant l'existence d'archétypes inconscients, partagés, d'après cet auteur, par les membres d'une communauté.

Le modèle non matriciel très célèbre dans la littérature relative à ce thème est le modèle des types A, J et Z (b) d'Ouchi (1981). Il sera également présenté brièvement.

Plus proches de nous, et faisant plus spécifiquement appel à des valeurs organisationnelles quatre modèles matriciels coexistent : (d) le modèle des types de profil culturel de Deal et Kennedy (1982), (e) le modèle des valeurs concurrentielles de Mc

Donald et Gandz (1991, 1992), (f) le modèle tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991) et (g) le modèle des relations sociales de Goffee et Jones (1998). La présentation de ces différents modèles nous amènera à constater l'existence d'éléments constants, qui seront utiles pour la suite de nos développements.

La culture d'une organisation est difficile à appréhender dès lors qu'il s'agit de suppositions partagées par les individus et les organisations dans laquelle ils travaillent, ce qui multiplie d'autant les situations rencontrées. Des contenus latents, partagés par un grand nombre, peuvent ainsi émerger; ils peuvent recouvrir des réalités différentes comme des histoires, des normes, ou des créations spécifiques propres à telle organisation (Wilkins et Ouchi, 1983; Sathe, 1983; Schein, 1992; Deal et Kennedy, 1982). La nature de ces contenus préconscients, de ces données partagées entre les individus et les organisations ont été étudiés par les psychologues, qui ont suggéré l'existence d'une réalité subjective de nature préconsciente, et plus universellement, « d'archétypes psychologiques » (Jung, 1923). Pour cet auteur, les archétypes psychologiques visent à organiser les interprétations et la réalité subjective des individus selon un nombre limité de scénarii collectifs, à partir de représentations symboliques universellement partagées. Ces propositions ont été plus récemment reprises par plusieurs auteurs qui ont cherché à identifier l'existence de types universels de cultures (Newmann, 1955, 1970 ; Jaynes, 1976 ; Mitroff ⁶, 1983).

L'intérêt porté au cadre conceptuel de Jung est d'autre part justifié postérieurement par le grand nombre de recherches menées depuis, et cela, même si à l'origine le cadre théorique de Jung fut utilisé pour identifier des types de personnalité; par extension, il a servi à décrire des types institutionnels distincts (Mitroff, 1983, p.59).

D'autre part, Quinn et Rohrbaugh (1981), Carrier et Quinn (1985), menant indépendamment des recherches sur l'efficacité organisationnelle en sont arrivés à proposer des dimensions similaires, relatives à différents styles de management. Nous présenterons ainsi dans un premier temps les typologies (a) de Mitroff et Kilmann (1975, 1976), (b) d'Ouchi (1980) puis celle (c) de Quinn et Rohrbaugh (1983).

⁶ « The more that one examines the great diversity of world cultures, the more one finds that at the symbolic level there is an astounding amount of agreement between various archetypal images. People may disagree and fight one another by day but at night they show the most profound similarity in their dreams and myths. The agreement is too profound to be produced by chance alone. It is therefore attributed to a similarity of the psyche at the deepest layers of the unconscious. These similar appearing symbolic are termed archetypes (Mitroff, 1983, p. 85)".

1.1 La typologie matricielle de Mitroff et Kilmann

Mitroff et Kilmann (1975, 1976) ont repris l'analyse symbolique de Jung pour proposer l'existence de quatre types de cultures distinctes. Ces quatre types de cultures sont le « clan », la « hiérarchie », l'« adhocratie », et le « marché » (Mitroff et Kilmann, 1975, 1976). Ces propositions de groupes culturels sont cohérentes avec les travaux de Williamson (1975), d'Ouchi (1980), de Mintzberg (1979), de Wilkins et d'Ouchi (1983). Dans le schéma proposé par les auteurs (figure n°2.1) :

- un premier axe relie deux tendances opposées, déjà par ailleurs mises en évidence par Jung : un mode de fonctionnement *inductif*, justifié par l'individualisme, la participation, l'interaction, la spontanéité et la flexibilité et un mode de fonctionnement *déductif*, justifié par l'ordre, la stabilité, la linéarité, et la rationalité .

- Un second axe relie deux tendances opposées ; représentées d'un côté par *l'action*, le pragmatisme, la mise en œuvre de méthodes systématiques utilisées pour mener une action et des orientations à court terme, et à l'opposé représentées par la détermination de *déclarations générales*, la créativité, l'imagination, et l'idéologie.

Le croisement de ces deux axes permettrait ainsi de mettre en évidence quatre types de cultures « idéales ».

- La culture de mode « *hiérarchie* », qui correspond au quadrant I (ST) : ce sont les axes « opérationnel » et « déductif ».

- La culture de mode « *marché* », correspond au quadrant II (NT) : ce sont les axes « déductif » et « intuitif ».

- La culture de mode « *clan* », correspond au quadrant III (SF) : ce sont les axes « opérationnel » et « inductif ».

- La culture de mode « *adhocratie* », correspond au quadrant IV (FN) : ce sont les axes « inductif » et « intuitif ».

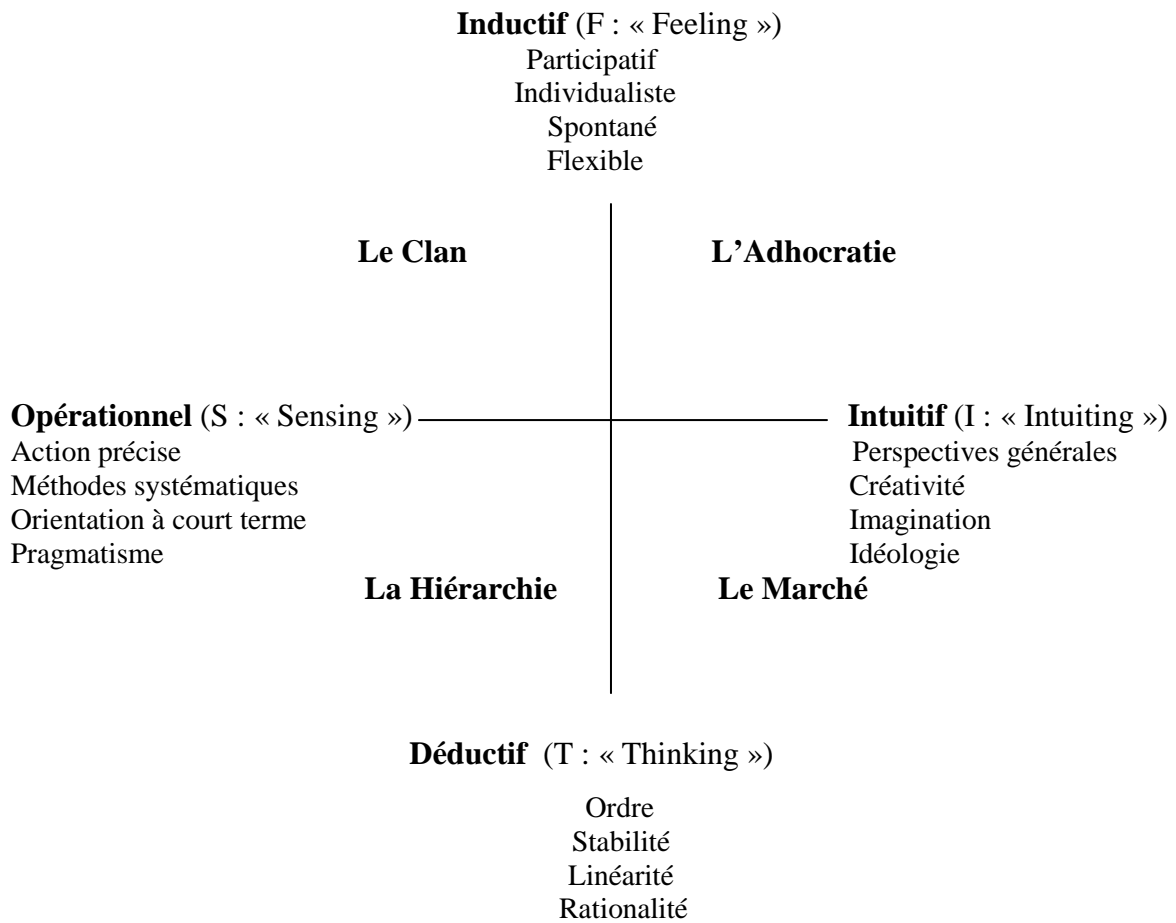


Figure 1.2 : Les quatre types de cultures organisationnelles selon Mitroff et Kilmann ; tiré et traduit de Cameron, K.S (1984, p.6)

Plus précisément, le quadrant inférieur gauche (ST) « la hiérarchie » correspond à une culture de l'ordre, à l'existence de règles et de systèmes de régulations, à la détermination de lignes d'autorité, à l'uniformité et à l'efficacité. Les transactions sont sous le contrôle de la surveillance, de l'évaluation, et de directives précises (Ouchi, 1980). Le quadrant supérieur droit (NT) « la culture de marché » correspond à la compétitivité, à l'accomplissement d'objectifs de production et à une orientation tournée vers le client. Les transactions sont dépendantes d'un échange équitable et des règles régulant les mécanismes de marché (Ouchi, 1980). Le quadrant supérieur gauche (SF) « la culture de clan » correspond au partage de valeurs et de buts partagés, à la participation, à l'individualisme, et à un « certain sens de la famille ». Les transactions sont sous le contrôle de la congruence des croyances et des objectifs des individus (Ouchi, 1980).

Le quadrant supérieur droit n'est pas identifié par Ouchi comme étant un type déterminé d'organisation, mais il est clair qu'il est représentatif d'un mode culturel déterminé. Toffler (1980), Mintzberg (1979) ainsi que d'autres auteurs avant eux (cités par Cameron, 1984) utilisent le terme d'« adhocracie » pour décrire ce type de structure. Il implique les qualités d'entrepreneurs, de créativité, d'adaptabilité, et de dynamisme. Les transactions sont sous le contrôle de la flexibilité et de la tolérance, du développement, de l'implication, et de l'innovation (Mintzberg, 1979).

Ce modèle permet ainsi de discriminer quatre groupes de valeurs, opposables deux à deux. Des valeurs d'action (comme le pragmatisme) s'opposent aux valeurs de réflexion, au sens large (comme la créativité et l'imagination). De plus, des valeurs conservatrices (l'ordre, la stabilité, la rationalité) s'opposent aux valeurs de changement (la flexibilité, l'individualisme, être participatif).

L'opposition qui est réalisée dans ce modèle entre les postures inductive et déductive, semble cependant assez peu convaincante. De plus, la compatibilité de certaines valeurs entre elles pose problème, en particulier le fait d'être participatif et l'individualisme, pour le pôle « inductif ». Ce modèle ne sera donc pas retenu.

1.2 Le modèle d'Ouchi

Etudiant les modes de gestion en provenance du Japon dans les années 70, Ouchi (1981) propose un modèle de classification tripartite des cultures organisationnelles. Il identifie ainsi :

- la culture de type A (modèle américain dit « typique »),
- la culture de type J (modèle japonais),
- la culture de type Z (modèle américain dit « bonifié »).

Cette typologie, essentiellement descriptive, cherche à montrer des différences fondamentales en ce qui concerne les types J, A et Z, fondées sur une approche multicritères, ayant un fondement culturel. Ainsi sont mis par exemple en avant le rôle et l'importance des valeurs liées à l'*individualisme*, à l'*autonomie* dans la réalisation des tâches, et à la *confiance* donnée aux équipes de travail, sans que, pour autant, l'auteur cherche à identifier quelles pourraient être plus spécifiquement des valeurs de référence, pour les différents systèmes de cultures identifiés. Ce modèle ne peut donc être retenu, du fait de la contingence culturelle des valeurs ainsi mises en évidence.

Caractéristiques culturelles	Type J (modèle japonais)	Type A (modèle américain typique)	Type Z (modèle américain bonifié)
Engagement de l'entreprise envers les employés	Emploi à vie	Emploi de courte durée	Emploi de longue durée
Evaluation des employés	Lente et qualitative	Rapide et quantitative	Lente et qualitative
Cheminement de carrière	Très large et non basé sur la spécialité	Très étroit et basé sur la spécialité	Modérément basé sur la spécialité
Nature du contrôle	Implicite et informel	Explicite et formel	Implicite et informel supporté à l'occasion par des mesures explicites et formelles
Prise de décision	Groupale et consensuelle	Individuelle	Groupale et consensuelle
Nature de la responsabilité	Collective	Individuelle	Individuelle
Intérêt pour les personnes	Holistique (entreprise et famille)	Étroit (tâches de l'individu)	Global (individu au travail)

Tableau n° 1.2 : Les cultures organisationnelles selon Ouchi, W.G, (1981)

1.3 La typologie matricielle selon Quinn et Rohrbaugh

La typologie matricielle de Quinn et Rohrbaugh (1981, 1983) a été réalisée dans le cadre de recherches sur l'efficacité organisationnelle, appréhendée comme un construit, et non comme un concept. Une liste de trente critères d'efficacité dressée par Campbell (1977) a d'abord été utilisée. Cette liste a été en effet retraitée par des experts. Finalement, dix-sept critères ont été retenus ; ils ont ensuite été comparés deux à deux (soient au total 136 paires). Pour chacune de ces paires, le répondant devait se prononcer sur la similarité des critères, au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. Quarante cinq chercheurs ont répondu aux questions, ce qui a permis de mettre en évidence trois dimensions:

- les objectifs « internes » versus « externes » ;
- la « flexibilité » versus le « contrôle » ;
- les « moyens » mis en oeuvre versus les « résultats » obtenus.

Ces trois dimensions permettent de mettre à jour huit situations qui sont présentées dans le tableau suivant.

Orientation générale	Orientation intermédiaire	Orientation conceptuelle
Modèle rationnel : intégration, formalisation, contrôle	Vision externe : objectifs rationnels	Objectifs : productivité, efficience
		Moyens : planification, fixation d'objectifs, évaluation
	Vision interne : processus interne	Objectifs : stabilité, contrôle
		Moyens : gestion de l'information, communication
Modèle du système naturel : différenciation, spontanéité, flexibilité	Vision externe : systèmes ouverts	Objectifs : acquisition de ressources, soutien extérieur
		Moyens : flexibilité, réactivité
	Vision interne : relations humaines	Objectifs : valeur des ressources humaines
		Moyens : cohésion, moral

Tableau 1.3 : tiré et traduit de Quinn, E.R et Rohrbaugh, J. (1983, p. 374).

Cette classification des critères de performance n'est pas nouvelle. Elle reprend pour une grande part les travaux de Scott (1977), de Seashore (1979) et de Cameron (1978).

Ces critères de performance supposent pour l'auteur l'existence de dimensions de valeurs opposables, et qui co-existent de manière conflictuelle, au sein des organisations. Une préoccupation tournée vers le « bien être » des salariés au sein de l'organisation s'opposerait ainsi aux valeurs attachées aux « intérêts de développement et de croissance » de l'organisation, selon la première dimension.

Une seconde dimension serait constituée par l'opposition entre les valeurs liées à la nécessité de « stabilité » ou de « flexibilité » de l'organisation.

Enfin, une troisième dimension consisterait en l'arbitrage des besoins et des moyens entre une stratégie à « court terme » (valeurs de productivité) et une stratégie à « long terme » (valeurs de planification et de fixation des objectifs).

-
- les quatre objectifs fondamentaux recherchés par les organisations ;
 - o le maintien de la cohésion et de la morale,
 - o la coordination, l'information et le management,
 - o la fixation et la planification des objectifs et l'évaluation,
 - o le maintien de la flexibilité et la bonne volonté de ses membres.

 - Les quatre types de structures repérables ;
 - o la structure décentralisée (flexibilité),
 - o la structure centralisée (contrôle),
 - o la structure tournée vers l'intérieur de l'organisation (harmonie),
 - o la structure tournée vers l'extérieur de l'organisation (compétition).

 - Les quatre modèles théoriques des organisations ;
 - o Le modèle des relations humaines,
 - o le modèle des processus internes,
 - o le modèle des buts rationnels,
 - o le modèle des systèmes ouverts.

 - Enfin, on retrouve à l'extérieur des cercles les quatre fonctions primaires décrites par Parsons, à savoir :
 - o le maintien des modèles culturels,
 - o l'intégration,
 - o la réalisation des fins collectives,
 - o l'adaptation.

Le principal intérêt de ce modèle est la synthèse qu'il propose des différents courants théoriques envisagés précédemment. Cependant, les quelques valeurs citées par les auteurs ne permettent pas de retenir ce modèle tel quel. Il servira cependant de sous-bassement théorique pour la mise en œuvre du modèle des valeurs concurrentes, que nous présenterons dans ce chapitre.

Plus proches de nous, les modèles qui vont suivre font référence plus spécifiquement à l'existence de valeurs organisationnelles. Il s'agit des modèles de Deal et Kennedy (1982), du modèle des valeurs concurrentes (Den Hartog et al., 1996; Denison et Mishra, 1995;

Hooijberg et Petrock, 1993; McDonald et Gandz, 1992; Quinn, 1998, du modèle de Cameron et Freeman (1991) et celui de Goffe et Jones (1998).

1.4 Le modèle de Deal et Kennedy

Deal et Kennedy (1982) comptent parmi les premiers chercheurs à proposer une typologie des cultures organisationnelles, générée à partir d'un tableau de contingence. Ces auteurs proposèrent le croisement de deux variables :

- le type de risque assumé par les gestionnaires (pouvant être élevé ou faible) et
- le type de feedback découlant des décisions de ces gestionnaires (pouvant être lent ou rapide). Ce modèle prévoit les quatre types de cultures suivantes (cf. tableau n° 2.3) :
- la culture « circonspecte », qui privilégie les valeurs suivantes :
 - o la prudence,
 - o le respect de l'autorité,
 - o l'innovation.
- la culture « processuelle », qui privilégie les valeurs suivantes :
 - o la prudence,
 - o la ponctualité,
 - o la minutie,
 - o le respect des procédures,
 - o la recherche de l'ordre.
- la culture « intrépide », qui privilégie les valeurs suivantes :
 - o le courage,
 - o l'individualisme,
 - o la prise de risque,
 - o la rapidité d'exécution.
- la culture « opérante », qui privilégie les valeurs suivantes :
 - o la convivialité,
 - o l'esprit d'équipe,
 - o la rapidité d'exécution.

<p style="text-align: center;">Culture « circonspecte »</p> <p>Attributs des gestionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tolérance à l'ambiguïté - Extrême prudence dans la prise de décision - Compétence technique - Fort respect de l'autorité <p>Forces de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités à innover (grandes percées technologiques) <p>Faiblesses de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenteur dans l'exécution - Vulnérabilité aux fluctuations boursières - Problèmes de liquidité 	<p style="text-align: center;">Culture « intrépide »</p> <p>Attributs des gestionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte détermination dans l'adversité - Individualisme - Tolérance aux risques élevée - Croyances « superstitieuses » <p>Forces de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à réaliser des actions en peu de temps <p>Faiblesses de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible apprentissage des erreurs passées - Perspective à court terme - Faible inclination à la coopération
<p style="text-align: center;">Culture « processuelle »</p> <p>Attributs des gestionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prudence extrême dans l'action - Ponctualité et assiduité au travail - Vigilance et minutie - Respect des procédures <p>Forces de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement ordonné et prévisible <p>Faiblesses de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratie pesante - Faible sens de l'initiative - Travail répétitif et ennuyeux 	<p style="text-align: center;">Culture « opérante »</p> <p>Attributs des gestionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convivialité - Esprit d'équipe <p>Forces de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à travailler rapidement et efficacement <p>Faiblesses de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche de solutions temporaires - Perspectives exclusivement à court terme - Propension à l'action plutôt qu'à la résolution de problèmes

Tableau n°1.4: Tiré et traduit de Deal, T.E. et Kennedy, A.A. (1982)

Concernant ce modèle, on peut remarquer une certaine ambiguïté dans le choix des valeurs qui peuvent concerner deux cultures différentes; en particulier la prudence et la rapidité d'exécution. De plus, le nombre de valeurs proposées semble insuffisant.

1.5 Le modèle des valeurs concurrentes

Fruit de la synthèse d'une dizaine d'études (Den Hartog et al., 1996; Denison et Mishra, 1995; Hooijberg et Petrock, 1993; McDonald et Gandz, 1992; Quinn, 1998), le modèle des valeurs concurrentes propose de regrouper des valeurs fondamentales, qui seraient révélatrices de types culturels déterminés. Deux dimensions permettent de repérer des types culturels déterminés (cf. tableau n° 2.4).

- Les exigences de l'environnement externe en matière de « changement » ou de « stabilité » (statut quo);
- l'orientation stratégique « interne » ou « externe » de l'organisation, c'est-à-dire orientée vers la poursuite d'objectifs de performance à moyen ou à court terme, ou orientée vers la cohésion du groupe (c'est-à-dire la valorisation des relations entre les salariés, au sein de l'organisation).

Chacun des quadrants mis en évidence par les auteurs privilégie certaines valeurs, comme étant significatives de cultures organisationnelles distinctes. Les auteurs proposent à cet égard :

- *proposition 1* : Les organisations orientées vers le support interpersonnel valorisent les valeurs de tolérance, de considération, de coopération, de respect, d'équité, de tolérance, d'humour, d'intégrité morale, de franchise, et d'égalité sociale.
- *Proposition 2* : Les organisations privilégiant l'innovation et le changement valorisent les valeurs d'adaptation, d'autonomie, de créativité, d'accomplissement personnel, de prise de risque.
- *Proposition 3* : Les organisations orientées vers les objectifs de productivité valorisent les valeurs de pugnacité, de persévérance, et d'initiative.
- *Proposition 4* : Les organisations centrées sur les règles et le respect de la hiérarchie valorisent les valeurs de prudence, d'économie des ressources, de formalisme, de rationalité, de respect de l'autorité, et d'ordre.

TYPE « RELATIONS »	TYPE « CHANGEMENT »
<p align="center">LE CLAN : culture « clanique »</p> <p>Quadrant I : Culture du consensus Objectif : Cohésion du groupe Valeurs saillantes Ouverture d'esprit Considération Coopération Marquer du respect Equité Tolérance Humour Intégrité morale Franchise Egalité sociale</p>	<p align="center">L'ADHOCRATIE : culture « entrepreneuriale »</p> <p>Quadrant II : Culture du développement Objectif : Objectifs généraux Valeurs saillantes Adaptabilité Autonomie Créativité Accomplissement personnel Prise de risque</p>
<p align="center">LA HIERARCHIE : culture « bureaucratique »</p> <p>Quadrant IV : Culture de la hiérarchie Objectif : Processus de régulations Valeurs saillantes Prudence Economie des ressources Formalisme Etre rationnel Respect de l'autorité Etre ordonné</p>	<p align="center">LE MARCHE : culture « pragmatique »</p> <p>Quadrant III : Culture de la rationalité Objectif : Poursuite des objectifs Valeurs saillantes Pugnacité Persévérance Initiative</p>
TYPE « STATUS QUO »	TYPE « TACHE »

Tableau n° 1.5 : tiré et traduit de McDonald, P. et Gandz, J. (1992, p. 69).

Ce modèle est certainement le plus explicite et le plus complet concernant la relation qui existe entre la culture d'entreprise et les valeurs. Il sera repris ultérieurement dans une autre section de ce chapitre. Un autre modèle actuel est celui de Cameron et Freeman (1991).

1.6 Le modèle de Cameron et Freeman

S'inspirant des travaux de Campbell (1977), de Quinn (1988), de Smircich (1983) de Wilkins et d'Ouchi (1983), Cameron et Freeman (1991) proposent un modèle foncièrement analogue au modèle des valeurs concurrentes reposant également sur l'appariement des mêmes variables. Toutefois, ce modèle (cf. tableau n°2.5) se révèle être

plus complet que le précédent, dans la mesure où il intègre trois dimensions complémentaires:

- le style dominant de leadership;
- les bases relationnelles;
- les orientations stratégiques de l'organisation.

Les valeurs proposées reprennent pour l'essentiel les valeurs proposées par Mc Donald et Gandz (1991, 1992).

Processus organiques : flexibilité et spontanéité	
<p style="text-align: center;">LE CLAN : quotidienneté et intégration</p> <p>Valeurs fondamentales : Cohésion Participation Travail d'équipe Sens de la famille</p> <p>Style dominant de leadership : Mentor facilitateur</p> <p>Bases relationnelles : Loyauté Tradition Cohésion interpersonnelle</p> <p>Orientations stratégiques : Développement des ressources humaines Engagement Ethique</p>	<p style="text-align: center;">L'ADHOCRATIE : compétition et différenciation</p> <p>Valeurs fondamentales : Créativité Adaptabilité</p> <p>Style dominant de leadership : Entrepreneur innovateur</p> <p>Bases relationnelles : Entrepreneurship Flexibilité Prise de risques</p> <p>Orientations stratégiques : Innovation Croissance Exploitation de nouvelles ressources</p>
<p style="text-align: center;">LA HIERARCHIE : quotidienneté et intégration</p> <p>Valeurs fondamentales : Ordre Règle Uniformité</p> <p>Style dominant de leadership : Coordonnateur Administrateur</p> <p>Bases relationnelles : Règles Procédures</p> <p>Orientations stratégiques : Stabilité Prévisibilité</p>	<p style="text-align: center;">LE MARCHE : compétition et différenciation</p> <p>Valeurs fondamentales : Compétitivité Performance</p> <p>Style dominant de leadership : Directeur Producteur</p> <p>Bases relationnelles : Résultats Production et compétition</p> <p>Orientations stratégiques : Avantage compétitif Supériorité</p>
Processus mécaniques : stabilité et contrôle	

Tableau n° 1.6

1.7 Le modèle de Goffe et Jones

Goffe et Jones (1998) analysent la culture organisationnelle selon deux types de relations sociales. Celles-ci peuvent en effet être animées par la *sociabilité* (c'est-à-dire la bienveillance qui existe entre les membres) et/ou la *solidarité* (c'est-à-dire la détermination partagée par les membres de l'organisation, pour atteindre des objectifs communs).

La *sociabilité* constitue selon les auteurs le cœur des relations non instrumentales. Elle englobe donc l'*empathie* et la *compassion pour autrui*.

Concernant la *solidarité*, elle est à la base des relations instrumentales permettant l'atteinte d'objectifs collectifs.

	Sociabilité élevée	
CULTURE RETICULAIRE : solidarité faible		CULTURE COMMUNAUTAIRE : solidarité élevée
<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement de la confiance et de la loyauté - Tolérance et esprit d'équipe - Pensée créative - Intelligence émotionnelle des leaders <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de confrontation dans les discussions - Transfert non systématique des connaissances - Formation de petits groupes 		<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienveillance envers les pairs - Passion pour le travail - Engagement et loyauté - Motivation à réaliser des performances - Valeurs familiales <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à concilier sociabilité et solidarité - Développement d'un esprit clanique et d'un sentiment collectif de toute puissance - Leader charismatique intimidant
CULTURE FRAGMENTEE : solidarité faible		CULTURE MERCENAIRE : solidarité élevée
<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie élevée des membres - Diversité des membres permettant l'exploration originale de problématiques - Valorisation de l'intelligence - Structuration de l'action peu coûteuse <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de respect des procédures - Présence de forces « égoïstes » - Faible apprentissage organisationnel 		<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energie élevée consacrée à l'atteinte des résultats - Rapidité d'action - Prise de risque - Pragmatisme et discipline <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité limitée à composer avec un environnement complexe - Intolérance à l'erreur qui défavorise la créativité et l'innovation - Insensibilité pour les individus
	Sociabilité faible	

Tableau n° 1.7: tiré et traduit de Goffe, R., Jones, G. (1998).

CONCLUSION PAARTIELLE : UNE TENTATIVE DE SYNTHESE SYSTEMIQUE DES VALEURS

Les modèles présentés ont en commun le fait d'associer l'existence de cultures organisationnelles distinctes à la valorisation de certaines valeurs, pouvant par ailleurs être en concurrence, au sein d'une même organisation.

Transversalement, les différents modèles présentés nous invitent à supposer l'existence des grandes dimensions suivantes, à la fois au niveau de l'individu et des organisations.

1. Les valeurs *conservatrices* correspondent à une culture de la hiérarchie (Mitroff et Kilmann, 1975, 1976 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Cameron et Freeman, 1991 ; Den Hartog et al., 1996; Denison et Mishra, 1995; Hooijberg et Petrock, 1993; McDonald et Gandz, 1992; Quinn, 1998). Les valeurs correspondantes pourraient en être la prudence, l'économie des ressources, le formalisme, la rationalité, le respect de l'autorité, l'ordre. De même Schwartz et Bilsky (1990), Schwartz (1994, 1999) proposent l'existence des types de buts traduisant la conformité, la tradition, la sécurité correspondant à la dimension du conservatisme (cf. p. 76 et suivantes).

2. Les valeurs de *changement et de promotion personnelle* correspondent à une culture de l'adhocratie (Mitroff et Kilmann, 1975, 1976 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Cameron et Freeman, 1991). Les valeurs correspondantes pourraient en être l'adaptation, l'autonomie, la créativité, l'accomplissement personnel, la prise de risque. De même Schwartz et Bilsky (1990), Schwartz (1994, 1999) proposent l'existence des types de buts traduisant l'autodétermination, la stimulation et l'hédonisme et correspondant à l'ouverture au changement.

3. Les valeurs de *cohésion du groupe* correspondent à une culture clanique (Mitroff et Kilmann, 1975, 1976 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Cameron et Freeman, 1991). Les valeurs correspondantes pourraient en être la tolérance, la considération, la coopération, le respect des autres, l'équité, la tolérance, l'humour, l'intégrité morale, la franchise, l'égalité sociale. Comparativement, Schwartz et Bilsky (1990), Schwartz (1994, 1999) proposent quant à eux l'existence des types de buts traduisant l'universalisme et la bienveillance.

4. Les valeurs de recherche de *réussite personnelle* correspondent à une culture de marché (Mitroff et Kilmann, 1975, 1976 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Cameron et Freeman, 1991). Les valeurs correspondantes pourraient en être la pugnacité, la persévérance, et la prise d'initiatives.

3. LES PRINCIPALES ECHELLES DE MESURE DES VALEURS

Le modèle des valeurs de Rokeach (1973) est certainement un de ceux qui est le plus utilisé en sciences sociales. Une des principales caractéristiques de l'auteur est d'avoir repris la distinction entre valeurs terminales et valeurs instrumentales, et de l'avoir adapté, justifiant de ce fait l'existence de deux groupes distincts de valeurs. Ainsi, le premier groupe est composé d'une liste de 18 valeurs terminales et le second de 18 valeurs instrumentales, classées par ordre alphabétique. Nous allons présenter ces valeurs.

1.1 Les valeurs terminales

Deux catégories de *valeurs terminales* sont retenues par Rokeach (1973) : les valeurs terminales concernant plus particulièrement *les individus* et les valeurs terminales concernant spécifiquement *la société* dans son ensemble. Ainsi, les valeurs de « *recherche de salut* » et de « *paix de l'esprit* », sont des valeurs tournées vers l'individu. Elles sont supposées être vécues par l'individu, relevant d'une conviction intime, sans relation immédiate avec l'entourage. D'autres valeurs, comme celles de « *fraternité* » et d'« *un monde en paix* » sont des valeurs concernant la société dans son ensemble. Elles sont par nature *interpersonnelles*, tournées vers autrui.

Les 18 *valeurs terminales* définies par l'auteur ont été sélectionnées à partir d'une liste importante de valeurs, provenant de plusieurs sources. Il s'agissait en l'occurrence d'une revue de la littérature des valeurs rencontrées dans la société américaine et d'autres sociétés (non précisé dans le texte). De plus, ces valeurs étaient celles des auteurs eux-mêmes, obtenues auprès de trente étudiants en psychologie et obtenues à partir d'interviews représentatifs de cent adultes, après leur avoir décrit ce que l'on devait comprendre par valeur terminale.

Les 18 valeurs terminales selon Rokeach (1973)
- une vie aisée (c'est-à-dire une vie prospère)
- une vie passionnante (c'est-à-dire une vie stimulante et active)
- un sentiment d'accomplissement (c'est-à-dire une contribution durable)
- un monde en paix (c'est-à-dire un monde sans conflit ni guerre)
- un monde de beauté (c'est-à-dire faisant une place à la nature et aux arts)
- l'égalité (c'est-à-dire l'égalité des chances pour tous)
- la sécurité familiale (c'est-à-dire prendre soin de ceux qu'on aime)
- la liberté (c'est-à-dire l'indépendance, le libre choix)
- le bonheur (c'est-à-dire la satisfaction)
- l'harmonie intime (c'est-à-dire l'absence de conflit intérieur)
- la plénitude amoureuse (c'est-à-dire l'intimité sexuelle et spirituelle)
- la sécurité nationale (c'est-à-dire la protection contre les attaques)
- le plaisir (c'est-à-dire une vie agréable et menée sans hâte)
- le salut (c'est-à-dire être sauvé pour la vie éternelle)
- le respect de soi (c'est-à-dire l'estime de soi)
- le statut social reconnu (c'est-à-dire le respect et l'admiration)
- l'amitié authentique (c'est-à-dire la camaraderie étroite)
- la sagesse (c'est-à-dire une compréhension mature de la vie)

Tableau n° 1.8 : les valeurs terminales selon Rokeach « *The Nature of human values*” (1973, p. 28)

Plusieurs centaines de valeurs ont été ainsi obtenues par l'auteur, qui a ensuite procédé à l'épuration de cette première liste, par élimination de certaines valeurs, selon certains critères comme la synonymie, le recouvrement de signification, le niveau trop élevé de spécificité. Les 18 valeurs *terminales* obtenues donnèrent donc lieu à cette première liste. La traduction proposée est celle de Valette Florence (1994). Les valeurs terminales de Rokeach ont été par ailleurs reprises en particulier par Herche (1994), par Kahle (1983), par Veroff, Douvan et Kulka (1981), qui ont proposé de regrouper les valeurs terminales selon neuf dimensions : (a) la sécurité, (b) le respect, (c) le fait d'être respecté par son entourage, (d) la réalisation de soi-même, (e) le sens de l'appartenance, (f) l'excitation, (g) l'amusement et le plaisir, (h) les relations chaleureuses, et (i) le sens de l'accomplissement. A côté des valeurs terminales sont supposées l'existence de valeurs instrumentales.

1.2 Les valeurs instrumentales

De même, deux catégories de *valeurs instrumentales* sont supposées par l'auteur. Une première catégorie ayant une *consonance morale* et une seconde catégorie en rapport avec la *compétence des individus*.

Chaque valeur instrumentale peut rentrer en conflit avec une autre, du même groupe, ou d'un groupe opposé. Ainsi, les personnes peuvent être amenées à vivre un conflit intérieur, conséquence du choix à réaliser entre deux valeurs instrumentales à consonance *morales* (comme le fait de se comporter honnêtement ou de manière aimante), ou entre deux valeurs instrumentales en relation avec la *compétence* des individus (comme le fait d'agir de manière imaginative ou de manière logique), ou *entre une valeur de ces deux groupes* (comme le fait d'agir en restant poli ou en suivant une démarche intellectuelle critique, vis-à-vis d'autrui ; exemple cité par l'auteur).

Concernant la sélection des valeurs instrumentales (1973, p.29), la procédure suivie a consisté à utiliser une liste de valeurs mise en œuvre par Anderson (1968) et une liste de 555 mots, en relation avec des traits de personnalité. Anderson avait lui-même utilisé une liste de 18000 termes, rassemblés par Allport et Odbert (1936).

Les critères d'épuration qui ont permis de retenir les 18 valeurs instrumentales (parmi les 555) sont les suivants. Des groupes de synonymes ont été constitués, et, au sein de ces groupes, un représentant a été retenu comme valeur de référence. Ces valeurs ne devaient pas être proches, c'est-à-dire qu'elles ne devaient pas représenter une même réalité, mais refléter des réalités complémentaires. Les items qui représentaient les valeurs les plus importantes pour la société américaine de l'époque, ont également été retenus par l'auteur. De plus, ont été retenues les valeurs qui étaient considérées comme suffisamment universelles et pouvant ainsi concerner toutes les cultures. Enfin, les valeurs qui auraient pu mettre la personne en situation de « vantardise » ou de « vanité » (termes cités par l'auteur) ou qui auraient pu les conduire à être « impudiques », ont été éliminées (le fait d'être « brillant » ou « charmant »).

Les 18 valeurs *instrumentales* correspondent à la traduction proposée par Valette Florence (1994).

Les valeurs instrumentales selon Rokeach (1973)
- ambitieux (c'est-à-dire travailleur, et qui désire réussir)
- large d'esprit (c'est-à-dire ayant l'esprit ouvert)
- capable (c'est-à-dire compétent et efficace)
- gai (c'est-à-dire enjoué et joyeux)
- propre (c'est-à-dire bien tenu et soigneux)
- courageux (c'est-à-dire prêt à défendre ses valeurs)
- indulgent (c'est-à-dire qui accepte de pardonner autrui)
- serviable (c'est-à-dire qui œuvre pour le bien des autres)
- honnête (sincère, franc)
- imaginatif (audacieux, créatif)
- indépendant (sûr de soi, autonome)
- intellectuel (intelligent, réfléchi)
- logique (cohérent, rationnel)
- aimant (affectueux, tendre)
- obéissant (défèrent, respectueux)
- poli (courtois, bien élevé)
- responsable (sur qui on peut compter, fiable)
- maître de soi (mesuré, autodiscipline)

Tableau n° 1.9: les valeurs instrumentales selon Rokeach « *The nature of human values*'' (1973, p. 28)

Le modèle proposé par Rokeach a été critiqué, pour plusieurs raisons.

(a) La première critique est consécutive à la nature même de la méthode itérative⁷, pouvant être instable et sujette à variation. En effet, les critères de choix pour un individu ne sont jamais définitifs et ils peuvent changer, dans le temps.

(b) La seconde, également d'ordre méthodologique, est relative à la longueur et à la difficulté de la tâche demandée aux individus sondés, consistant à ordonner les valeurs les unes par rapport aux autres.

(c) Enfin, la dernière critique relève de la pertinence des valeurs proposées par Rokeach, dans un contexte professionnel (Edwards, 1991, 1994 ; Finegan, 2000 ; Meglino et Ravlin, 1998). L'application de l'échelle de Rokeach dans un contexte professionnel pose en effet un problème de validité de contenu. Parmi les valeurs terminales, la

⁷ **Méthode itérative** : il s'agit pour l'individu sondé de classer les 18 valeurs proposées par ordre d'importance relative, de la plus importante à la moins importante.

« sagesse », un « monde en paix », un « monde de beauté », le « plaisir », le « salut », et la « sécurité nationale » par exemple, posent particulièrement problème. De même, les valeurs instrumentales comme l' « amour », le « pardon », le fait d' « être gai », ou d'être « propre » ont peu de signification, dans un contexte professionnel.

C'est pour toutes ces raisons, et plus particulièrement la dernière de celles-ci, que nous n'utiliserons pas ce modèle.

Le modèle proposé par England (1967) concerne par sa part le contexte professionnel. Les valeurs sont considérées comme des facteurs déterminant le comportement des individus. Elles sont conçues comme relevant de *données idéologiques* ou *philosophiques* et de ce fait relatives à des besoins (Dose, 1997 ; England, 1967 ; England, Dhingra, Agarwal, 1974). Ces travaux font également référence aux résultats obtenus par Allport, Vernon et Lindzey (1960).

L'importance des valeurs est, selon l'auteur, corrélative aux relations interpersonnelles que le manager entretient avec son entourage, aux aspects éthiques de son travail, aux perceptions qu'il a de son travail et aux solutions qu'il apporte aux problèmes rencontrés. Le questionnaire des valeurs personnelles d'England a été élaboré à partir de 66 concepts relatifs aux croyances, aux systèmes de valeurs et aux comportements repérés, au sein des organisations. Ces 66 concepts peuvent être ramenés à cinq dimensions :

- (a) les buts et les objectifs poursuivis par les organisations,
- (b) les buts et les objectifs personnels des individus,
- (c) les buts et les objectifs des groupes d'individus,
- (d) des idées associées aux personnes et enfin
- (e) les idées concernant des sujets de la vie, en général.

Cependant, la définition sous-jacente à ces travaux est d'indexer les valeurs à l'existence de besoins humains fondamentaux. Comme nous l'avons déjà signalé, cette option théorique n'a pas été retenue. Ce modèle n'est donc pas retenu.

Le modèle de Schwartz et Bilsky est composé de 56 items, qui représentent les 10 types motivationnels fondamentaux et universels, retrouvés pour 97 échantillons et dans 44 pays différents (Schwartz ; 1992, 1994).

Deux dimensions permettent de repérer et de classer l'ensemble de ces valeurs. *Le conservatisme*, s'opposant à *l'ouverture* et au *changement* et *le développement personnel*, s'opposant à *l'altruisme*. Les 56 items correspondant aux 10 types motivationnels selon Schwartz et Bilsky sont les suivants :

<i>Types de buts motivationnels et exigences universelles</i>	<i>Définitions</i>	<i>Valeurs rattachées</i>
Pouvoir (interaction, groupe)	Recherche d'un statut social de prestige ; volonté de domination envers les personnes et les ressources.	Pouvoir social Autorité Richesse Préserver son image publique Reconnaissance sociale
Accomplissement (interaction, groupe)	Succès personnels, compétences personnelles, en accord avec des normes sociales.	Succès Etre capable Ambition Influence Intelligence Respect de soi
Hédonisme (organisme)	Plaisir et recherche de sensations gratifiantes pour soi-même.	Plaisir Profiter de la vie
Stimulation (organisme)	Excitation, recherche de nouveauté et de challenges dans la vie.	Bravoure Vouloir une vie variée Vouloir une vie excitante
Autonomie (organisme, interaction)	Indépendance de pensée et d'action.	Créativité Curiosité Liberté de pensée Liberté d'action Indépendance
Universalisme (groupe, organisme)	Compréhension, appréciation, tolérance, soucis d'intégrité, du bien être des personnes et respect de la nature.	Ouverture d'esprit Sagesse Justice sociale Egalité Monde en paix Monde de beauté Harmonie avec la nature Protection de l'environnement Harmonie personnelle
Bienveillance (organisme, interaction, groupe)	Préservation et mise en valeur accrue du bien être des gens avec qui l'on est en contact.	Etre serviable Honnêteté Le pardon Loyauté Etre responsable L'amitié authentique Amour profond Vie spirituelle Un sens à la vie
Tradition (groupe)	Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées qu'une culture traditionnelle préconise.	Humilité Dévotion Accepter sa condition Respect des traditions Etre modéré Détachement

<i>Types de buts motivationnels et exigences universelles</i>	<i>Définitions</i>	<i>Valeurs rattachées</i>
<i>Conformité (interaction, groupe)</i>	<i>Retrait de l'action, des tendances et des impulsions, pour éviter de violer les attentes sociales et les normes sociales.</i>	<i>Politesse Obéissance Respect dû aux anciens Autodiscipline</i>
<i>Sécurité (organisme, interaction, groupe)</i>	<i>Sécurité, harmonie et stabilité dans la société.</i>	<i>Sécurité nationale Sécurité familiale Ordre social Propreté Echange de services Santé Sens de l'appartenance</i>

Tableau n° 1.10 : les dix types motivationnels, les trois exigences universelles et les valeurs rattachées : tiré de Schwartz, (1994, p.22)

Trois raisons peuvent participer au choix de ne pas retenir ce modèle.

- (a) La première d'entre elles, similaire à l'abandon du modèle de Rokeach, tient à une question de validité de contenu, pour des valeurs ne concernant pas directement l'entreprise. Il s'agit par exemple des valeurs suivantes : « un monde en paix », « un monde de beauté », « l'harmonie avec la nature », « la sécurité nationale ».
- (b) De plus, ces valeurs sont au nombre de 56, ce qui paraît être trop important. (Roussel, 2006) préconise pour sa part qu'à partir de 100 items, le taux de réponses et de fiabilité des réponses obtenues diminue de manière problématique.
- (c) Enfin, la dernière raison tient à la définition des valeurs proposée par l'auteur, qui n'est pas celle qui a été retenue à l'issue du premier chapitre.

Le modèle proposé par Mc Donald et Gandz (1991, 1992) a été élaboré afin de pouvoir s'adapter, à la fois à un contexte personnel mais également organisationnel. Les auteurs reprennent la définition de Rokeach, concernant les valeurs (McDonald et Gandz ; 1991, 1992).

La méthodologie suivie par les auteurs

D'un point de vue méthodologique, les valeurs proposées ont été obtenues à partir d'entretiens semi directifs menés auprès de 45 cadres dirigeants. Ce nombre a été limité du fait de la récurrence des valeurs citées par les individus interrogés.

Il y avait quatre groupes sondés. Le premier était constitué de 28 managers travaillant dans le secteur privé. La majorité de ces répondants étaient des cadres dirigeants (Présidents Directeurs Généraux et Vice Présidents, responsables de la gestion des ressources humaines). Pour la plupart des individus constituant ce groupe, il s'agissait des personnes qui étaient en charge du développement et de la communication et de la valorisation des valeurs, au sein de l'organisation. Le second groupe (5 managers) était constitué de managers et de cadres dirigeants du secteur public. Le troisième groupe, composé de 8 experts, était constitué de consultants spécialisés dans la sélection et le recrutement, pour le compte de grandes organisations. L'exercice de cette fonction nécessite en effet une bonne connaissance des valeurs individuelles et des valeurs culturelles, au sein des organisations.

Enfin, le dernier groupe était constitué de 4 employés qui n'avaient pas de fonction de management, mais qui faisaient partie des échantillons initiaux.

Les entretiens, d'une durée minimale de 1H30 et d'une durée maximale de 2H00, étaient semi-ouverts. Les questions posées aux managers et employés interrogés étaient les suivantes.

1. Quelle importance accordez-vous au concept de valeurs partagées (traduction en français de « Shared values ») ?
1. Quelles dimensions liées aux valeurs partagées, vous semblent-elles importantes ?
2. Quelles stratégies et quelles techniques peuvent être selon vous appliquées afin d'utiliser ces valeurs dans le management ?

Seules les valeurs apparaissant au moins à plus de quatre reprises dans quatre organisations différentes ont été sélectionnées, ceci afin d'éviter l'apparition de valeurs contingentes (MacDonald et Gandz, 1991, p. 226).

De plus, ces valeurs devaient tout aussi bien concerner l'individu que le groupe. Enfin, ces valeurs ont été définies en fonction des définitions établies par un dictionnaire (Funk and Walgnalls) et par un Thésaurus (Roget's, 4^{ème} édition).

Au total, ces différents entretiens ont généré 358 items. Après élimination des termes redondants, en particulier à partir des ouvrages cités plus haut, les auteurs en sont arrivés à proposer une liste de 21 valeurs. Trois valeurs ont été rajoutées, après échange auprès d'experts et après comparaison avec les échelles d'England (1967) et de Rokeach (1973). Ces valeurs sont l' « autonomie », l' « obéissance », et le « respect de l'autorité ».

Les valeurs proposées par les auteurs sont rassemblées dans le tableau suivant.

Liste des 24 valeurs de McDonald et Gandz	Définitions proposées par les auteurs
L'adaptabilité	Etre flexible et pouvoir changer, en fonction de circonstances nouvelles
La pugnacité	Etre accrocheur et poursuivre ses objectifs avec vigueur
L'autonomie	Etre indépendant et être libre d'agir
L'ouverture d'esprit	Accepter différents points de vue et opinions
La prudence	Etre prudent et minimiser l'exposition au risque
La considération	Etre bienveillant, bon et prévenant
La coopération	Etre coopératif et savoir travailler avec les autres
Marquer du respect	Etre poli et respecter la dignité individuelle
La créativité	Développer de nouvelles idées et appliquer des approches innovantes
L'accomplissement personnel	S'accomplir en progressant, en apprenant et en se développant
La persévérance	Travailler longtemps et avec intensité afin d'atteindre les résultats
La préservation des ressources	être économe et attentif aux dépenses
La prise de risque	Adopter une approche par essai et erreurs, pour résoudre des problèmes
L'équité	Etre juste et fournir la récompense adaptée, en fonction du mérite
La tolérance	Etre tolérant et compréhensif quand des erreurs se produisent
Le formalisme	Faire respecter les protocoles, maintenir la tradition
L'humour	Savoir mettre de l'ambiance et être enjoué
L'initiative	Saisir les opportunités et prendre des responsabilités, sans hésiter
Etre rationnel	Raisonner et prendre des responsabilités, sans hésiter
L'intégrité	Avoir de l'honneur et respecter des valeurs éthiques
Le respect de l'autorité	Suivre les directives et se conformer aux règles
La franchise	Etre droit, sincère et franc, dans les discussions
Etre ordonné	Etre soigneux, ordonné et bien organisé
L'égalité sociale	Etre l'égal des autres et éviter les différences de statut

Tableau n° 1.11 : Les valeurs selon McDonald, P. et Gandz, J. (1992, p. 68).

Plusieurs raisons peuvent pousser les étudiants à choisir cette échelle de mesure, dans le cadre de leurs travaux de recherche.

(a) La première est la nature des travaux préparatoires comparatifs qui ont présidé à la sélection des 24 valeurs finalement proposées. Les auteurs ont en effet comparé ces valeurs aux systèmes de valeurs proposés par Allport (1990), par England (1967) et par Rokeach (1973). Un tableau comparatif (cf. tableau n° 2.11) a été proposé

par MacDonald et Gandz (1991). Il est intéressant de remarquer que 17 des 18 valeurs instrumentales, ainsi que 6 des 18 valeurs terminales proposées par Rokeach (1973) ont été reprises. De plus, 34 des 66 valeurs proposées par England (1967) ont également été reprises.

(b) La deuxième tient à la nature même des travaux menés par Mc Donald et Gandz, qui inscrivent cette recherche dans le cadre des recherches menées dans le cadre de la culture organisationnelle, en particulier à partir des travaux de Quinn et Rohrbaugh (1981, 1983), qui s'inscrivent eux-mêmes dans ceux de Mintzberg et suivent en cela une approche systémique.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- 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, pp.531-551.
- Adams, J.S. (1963). « Towards an understanding of inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology.*, vol. 67, pp. 422-436.
- Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange ». Dans L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, New-York: Academic Press, vol. 2, pp. 267-296.
- Alderfer C.P. (1967). "An organizational syndrome", *Administrative Science Quarterly*, vol.12, n° 3, pp. 440-460.
- Alderfer, C.P (1969). "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n° 4, pp. 142-175.
- Alderfer, C.P (1969). "Job enlargement and the organizational context", *Personnel Psychology*, vol. 22, n° 4, pp. 418-426.
- Alderfer, C.P (1972). *Existence, relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Alderfer C.P. and Schneider B. (1973) "Three studies of measures of need satisfaction in organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol.18 , n° 4, pp. 489-505.
- Alderfer C.P. (1977). "Organizational development", *Annual Review of Psychology*, vol.28, pp.197-223.
- 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, pp. 1-18.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P (1993). "Organizational commitment: evidence of career stage effects ? ". *Journal of Business Research*. Vol.26, n°1, pp. 49-61.
- Allen, N.J, Meyer, J.P et Smith, C. (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, n° 4, pp.538-551.
- Allen, N.J. et Grisaffe, D.B. (2001). « Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages ». *Human resource Management Review*, vol.11, pp.209-236.
- Allport, G. W. and Odbert, H.S. (1936). « Traits names : a psycho-lexical study », *Psychological Monographs*, vol. 47.
- Allport, G. W. (1950). « Prejudice : a problem in psychological and social Causation », *Journal of Social Issues*. Série complémentaire, n°4.

-
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York : Holt, Rinehart et Winston.
- Allport, G.W., Vernon, P., & Lindsey, G. (1960). *Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality*. MA, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Amabile, T. M., deJong, W. et Lepper, M. (1976). « Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation ». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.34, pp. 92-98.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., et Tighe, E. M. (1994). “The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations”. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 66, pp. 950-967.
- Ames, C. (1992). “Achievement goals and the classroom motivational climate”. Dans D.H. Schunk et J.L. Meece (Editions). *Student perceptions in the classroom* (pp. 327-348). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Anderson, N.H. Likableness (1968). “Ratings of 555 personality-traits words”. *Journal Personality and Social Psychology*, vol. 9, pp. 272-279.
- Anderson, S., Nero, F., Rodin, J., Diamond, M., et al. (1989). “Coping patterns of in vitro fertilization nurse coordinators: Strategies for combating low outcome effectiveness”. *Psychology and Health*. Vol. 3, pp. 221-232.
- Angle, H. et Perry, J. (1981). « An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness ». *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, pp.1-14.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan R., Doré, I., Girard, C., Serroni, C. (2004). “Organizational citizenship behavior : A case study of culture, leadership and trust”. *Management Decision*, vol. 42, no. 1, pp.13-40.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction on motivation*. Princeton, N.J: Van Nostrand.
- Atkinson, J.W. et Birch, D. (1970). *The dynamics of action*. New-York, Plenum.
- Atkinson, J.W. et Birch, D. (1974). “The dynamics of achievement-oriented activity”. Dans J.W. Atkinson et J.O Raynor (Eds), *Motivation and achievement* . Washington D.C: Winston et Sons.
- Atkinson, J.W. et Birch, D. (1978). *An introduction to motivation*. New-York: Van Nostrand.
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). “Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings”. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, pp. 2045-2068.
- Bailey, C. et Austin, M. (2006). « 360 degree feedback and development outcomes : the role of feedback characteristics, self efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers’ current role ». *International Journal of selection and Assessment*, vol.14.

-
- Bandura, A. (1977). "Self efficacy : toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, vol. 84, pp.191-215.
- Bandura, A. (1982). "Self efficacy mechanisms in human agency". *American Psychologist*, vol. 37, pp.122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991,a). "Self regulation of motivation through anticipatory and self reactive mechanisms". Dans R.A. Dienstbier (Editions). *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol.38). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Bandura, A. (1991,b). "Social cognitive theory of self regulation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, pp.248-287.
- Bandura, A. (2001). "Social cognitive theory: an argentic perspective". *Annual review of psychology*. Vol. 52, pp. 1-26.
- Bandura, A. et Cervone, D. (1983). "Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.45, pp.1017-1028.
- Bandura, A. et Cervone, D. (1986). "Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.38, pp.92-113.
- Bandura, A. et Locke, E.A. (2003). "Negative self-efficacy and goal effects revisited". *Journal of Applied Psychology*, vol.88, n°1, pp.87-99.
- Barbaranelli, C. (2001). "Evaluating cluster analysis solutions : An application to the Italian NEO Personality Inventory". *European Journal of Personality*. Vol. 16, pp.45-55.
- Barrick, M.R., M.K. Mount et T.A. Judge (2001). « Personality and performance at the beginning of the new millenium : what do we know and where do we go next ? ». *Personality and Performance*, vol. 9, n°1/2, pp. 9-30.
- Bartel Radic A. (2002). *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*. Thèse de doctorat de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*. Vol. 27, pp. 95-112.
- Bauer, T.N, Morrison, E.W, Gallister, R.R (1998). "Organizational socialization: a review of directions for future research. In G.R. Ferries (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 16, pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.

-
- Baumeister, R. et Leary, M. R. (1995). "The need to belong : desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*. Vol. 117, pp. 497-529.
- Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, n°66, p.32-40.
- Becker, T.E et Billings, R.S. (1993). "Profile of commitment: an empirical test". *Journal of organizational behavior*, n°14, p.177-190.
- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., Garengo, P. (2004) "The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles". *Measuring Business Excellence*, vol. 8. n° 3, pp.28-41.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). "The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective". *Science Education*. Vol.84, pp. 740-756.
- Blashfield, R.K., & Aldenderfer, M.S. (1988). "The methods and problems of cluster analysis". Dans J.R. Nesselroad (Éd.). *Handbook of multivariate experimental psychology*, 2nd ed. New York : Plenum. pp. 447-473.
- Blood, M.R. (1969). "Work values and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. Vol.53, pp.456-459.
- Blustein, D. L. (1988). "The relation between motivational processes and career exploration." *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 32, pp. 345-357.
- Boxx, W.R, Odom, R.Y, Dunn, M.G (1991). "Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector". *Public Personnel Management*, vol. 20, n°2, pp. 195-205.
- Bréchon, P. (dir.), (2003). *Les valeurs des Français*, Armand Colin, Paris, 352 p.
- Brickman, P. (1987). "Commitment". *Commitment, conflict and caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp.1-18.
- Brockner, J., Grover, S.L., Blonder, M.D. (1988). "Predictors of survivors' job involvement following layoffs: A field study". *Journal of Applied Psychology*. Vol.73, pp. 436-442.
- Brown, R.B. (1996). "Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 49, pp. 230-251.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, pp. 533-546.
- Burdett, J.O. (1991), « Integrating newly hired executives into the organization », *Journal of Management Development*, vol.10, n°5, p. 15-25.
- Buss, A.R. (1978). "A conceptual critique of attribution theory". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.36, pp.1311-1321.

-
- Cadwell, D.F, Chatman, J.A et O'Reilly, C.A. (1991). "Building organizational commitment: a multi-firm study". *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 245-261.
- Cameron, K.S. (1978). "Measuring organization effectiveness in institutions of higher education". *Administrative Science Quarterly*, vol.23, pp.604-632.
- Cameron, K.S. (1984). "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness", *Working paper*, n°401 b, Division of Research: Graduate School of Business Administration (Université du Michigan).
- Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley (OD series) edition, 221 p.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J.(1991) "Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp.23-58.
- Campbell, J.P. (1963). "Social attitudes and other acquired behavioural dispositions". Dans S. Koch, Edition. *Psychology: a study of a science*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". Dans P.S Goodman et J.M Pennings. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Campbell, J.P. et Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. Dans, Dunnette, M.D., *Hanbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 63-130.
- Campion et Lord (1982). "A control systems conceptualization of the goal setting and changing process". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, pp. 265-287.
- Carver, C.S et Scheier, M.F (1981). *Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*. New-York: Springer Verlag.
- Carrier, H.D et Quinn, R.E (1985). « The understructure of social theory : an empirical examination of the competing values leadership model". *Woking paper*, Rockefeller college, Suny Albany.
- Cattell, R. B. (1966). "The scree test for the number of factors". *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 1, pp. 245-276.
- Cervone, D. et Peake, P.K. (1986). "Anchoring, efficacy and action: the influence of judgmental heuristics in self efficacy judgments and behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, pp. 492-501.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P. (2006). « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche ». Les notes du LIRHE, n°436, 56 p.

-
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P. (2007). « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques ». *Gestion des Performances au Travail : bilan des connaissances*. Collection de Boeck. Chapitre 3, pp. 97-150.
- Charles-Pauvers, B. et Commeiras, N. (2002). « L'implication, le concept ». *L'implication au travail*. Collection Vuibert. Chapitre 3.
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Collection PUF.
- Churchill, G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*. Vol.16, pp. 64-76.
- Clare, D.A et Staford, D.G. (1979). "Mapping personal value space: a study of managers in four organizations". *Human Relations*. Vol; 32, pp 659-666.
- Cofer, C.N; et Appley, M.H. (1964). *Motivation : theory and research*. New York : Wiley.
- Cohen, A. (1993). "Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis". *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, pp. 143-159.
- Cohen, A. et Lowenberg, G. (1990). "A re-examination of the side bet theory as applied to organizational commitment: a meta analysis". *Human Relations*. Vol. 43, n°10, pp. 1015-1050.
- Cornet, A. (1996). "Le reengineering: une articulation complexe entre nouvelles technologies de l'information, structures et politiques de GRH". *Technologies de l'Information et Sociétés*. Vol. 8, n°3, pp. 275-299.
- Crowe, E. et Higgins, E.T. (1997). "Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , vol. 69, n°2, pp. 117-132.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York : Academic Press.
- Dawis, R.V et Lofquist, L.H (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deci, E.L. (1971). "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, pp. 105-115.
- Deci, E.L. (1972). "Effects of contingent rewards and controls on intrinsic motivation" *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.22, pp. 113-120.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York : Plenum.

- Deci, E.L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, Mass.: D.C. Heath (Lexington Books).
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985, b). "The general causality orientation scale: self determination in personality". *Journal of Research in Personality*. Vol. 19, pp. 101-134.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1987). « The support of autonomy and the control of behaviour ». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.53, pp. 1024-1037.
- Deci, E.L., Connell, J.P. et Ryan, R.M. (1989). « Self-determination in a work organization. » *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, pp.580-590.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country". *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.27, pp. 930-942.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1991). « A motivational approach to self : Integration in personality ». Dans R. Dienstbier (Éd.), *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation* (Vol. 38, pp. 237-288). Lincoln, NE :University of Nebraska Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M (2000). « The "what" and "why" of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior » *Psychological Inquiry*, vol. 11, n°4, pp. 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999). « A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation ». *Psychological Bulletin*.
- Demetriou, A. (2000). "Organization and development of self-understanding and self-regulation: toward a general theory". Dans M. Boerkaert, P.R. Pintrich, et M. Zeidner (Éditeurs). *Handbook of self-regulation*, chapitre n°7, pp. 209-251.
- Demorgon J. (2002). *L'histoire interculturelle des sociétés*. Edition. Economica.
- Den Hartog, D.N; VanMuijen, J.J; Koopman, P.L. (1996). "Linking transformational leadership and organizational culture". *The Journal of leadership Studies*, Vol. 3, n°4, pp.68-83.
- Diday, E., Lemaire, J., Pouget, J., Testu, F. (1982). *Elements d'analyse des données*. Paris, Dunod, Bordas.
- Denison, D. et Mishra, A. (1995). « Toward a theory of organizational culture and effectiveness ». *Organization Science*, Vol.6, n°2, pp.204-223.
- Dubin, R, Champoux, J.E et Porter, L.W. (1975). « Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers ». *Administrative Science Quarterly*. Vol.20, pp. 411 – 421.

-
- Dunham, B., Grube, A., Castaneda, B. (1994). "Organizational commitment: the utility of an integrative definition". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, n° 3, pp. 370-380.
- Durham, C.C., Locke, E.A, Poon, J.M.L. et McLeod, P.L. (2000). « Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information-seeking strategy, and performance » *Human Performance*, vol. 13, n°2, pp. 115-138.
- Durkheim, E. (1964). *The division of labor society*.(G. Simpson translation). Glencoe, IL : Free Press. (Original work published 1893).
- Donovan, J.J (2005). "Work motivation" dans *Handbook of Industrial, Work and organizational psychology*, vol. 2, pp. 53-76.
- Dose, J.E. (1997). "Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 219-240.
- Dragoni, L. (2005). "Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work group: the role of leadership and multilevel climate perceptions". *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°6, pp.1084-1095.
- Dubost, N., Gauzente, C., Guilloux, V., Roussel, P., Kalika, M.(2000). *Franchise et culture managériale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise : typologie de franchiseurs* . Etude menée pour le compte de la Fédération Française de la Franchise par le LIRHE et le CREPA.
- Dweck, C.S, (1988). "Motivational processes affecting learning", *American psychologist*, vol.41, pp.1040-1048.
- Dweck, C. S., et Elliott, E. S. (1983). « Achievement motivation ». In P. Mussen & E. M. Hetherington (Eds.), *Handbook of child psychology* (pp. 643–691). New York: Wiley.
- Dweck, C.S, Leggett, E.L. (1988). "A social cognitive approach to motivation and personality", *Psychological Review*, vol.95, n°2, pp.256-273.
- Dweck, C.S (1992). "The study of goals in psychology", *Psychological Science*, vol.3, n°3, pp.165-167.
- Eagly, A.H; Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, Harcourt Brace.
- Edwards, W. (1961). "Behavioral decision theory". Dans P.R. Farnsworth (Ed.), *Annual Review of Psychology*, vol.12, pp. 473-498. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Edwards, J. (1991). Person-Job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (p. 285-357). New York: John Wiley.

-
- Edwards, J.R. (1993). "Problem with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research". *Personnel Psychology*. Vol.46, pp.641–665.
- Edwards, J. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: critique and a proposed alternative. *Journal of organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, pp. 51-100.
- Elizur, D., Sagie, A. (1999). "Facets of personal values: a structural analysis of life and work values". *Applied Psychology: an International Review*, vol. 48, n°1, pp. 73-87.
- England, G. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, vol n°10 (1), pp.53-68.
- England, G. W., Dhingra, O. P., & Agarwal, N. C. (1974). *The manager and the man*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Erez, A. et Zidon, I. (1984) "Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance". *Journal of applied psychology*, vol. 69, pp. 69-78.
- Everitt. B.S et Dunn, G. (1991). *Applied multivariate data analysis*. Londres : Edward Arnold.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Chaffray, J-M, et Dussaix, A.M. (1993). *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Paris : Nathan.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2003). *Market, études et recherches en marketing*. Paris: Nathan.
- Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American Sociological Review*, vol.30, pp.223-233.
- Farmer, R., & Sudberg, N. D. (1986). "Boredom proneness: The development and correlates of a new scale". *Journal of Personality Assessment*. Vol. 50, pp. 4-17.
- Feather, N.T (1982). *Expectations and actions: Expectancy values models in psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Feather, N.T (1990). "Bridging the gap between values and action: recent applications of the expectancy-value model". Dans E.T. Higgins et R.M Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition foundations of social behaviour*, vol.2, pp.157-192. New-York: Grilford.
- Feather, N.T (1995). "Values, valences, and choices : The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.68, pp. 1135-1151.

-
- Fedor, D.B., Rensvold, R.B., Adams, S.M. (1992). "An investigation of factors expected to affect feedback seeking: a longitudinal study". *Personnel Psychology*, vol.45, pp.779-805.
- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison processes". *Human Relations*. Vol.7, pp.117-140.
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Ill., Row, Peterson.
- Finegan, J.E. (2000). "The impact of person and organizational values on organizational commitment". *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 73, n°2, pp. 149-169.
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M. et Raven, B.H. (1962). "The AB scales: an operational definition of belief and attitude". *Human Relations*. Vol. 15, pp. 35-44.
- Fishbein, M. (1963). "An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object". *Human Relations*. Vol. 16, pp. 233-239.
- Ford, M.E. (1992). *Motivating humans: goals, emotions and personal agency beliefs*. Newbury Park, CA: Sage.
- Foote, N.N. (1951). "Identification as the basis for a theory of motivation". *American Sociological Review*, n°26, p.14-21.
- Freud, S. (1950). *Beyond the pleasure principle*. New York: Liveright. (original work published 1920)
- Freud, S. (1933). *New introductory lectures on psychoanalysis*. New York: Norton.
- Gaertner, K.N et Nollen, S.D. (1989). „Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization“. *Human Relations*. Vol.42, n°11, pp. 975-991.
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). « Self-determination theory and work motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, vol.26, pp.331-362.
- Galland, O. et Roudet, B. (2005). *Les jeunes européens et leurs valeurs, Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, Collection « Recherches » à la Découverte, 329 p.
- Georges, J.M. (1992). « Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing ». *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 191-202.
- Gellatly, I.R. (1995). "Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model". *Journal of Organizational Behavior*. Vol.16, pp. 469-485.

-
- Glazer, S., Daniel, S.C, Short, K.M. (2004). "A study of the relationship between organizational commitment and human *values* in four countries". *Human Relations*. Vol.57, n°3, pp.323 – 345.
- Golightly, C.L. (1956). "Value as a scientific concept". *The Journal of Philosophy*, vol. 3, n° 7, pp. 233-245.
- Goffee, R., Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Collins Business, New York.
- Goodman, S.A., Svyantek, D.J. (1999). "Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter?" *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 55, pp. 254–275.
- Gordon, L. (1960). *Survey of interpersonal values*. Chicago : Science Research Associates.
- Graen, G. (1969). "Instrumental theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*. Vol.53, pp.1-25.
- Graen, G. (1976). "Role making processes within complex organizations". In Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1201-1245. Chicago: RandMcNally.
- Grant, H. et Dweck, C. S. (2003). "Clarifying achievement goals and their impact". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 85, 541–553.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness in performance evaluations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp.340-342.
- Greenberg, J. (1986). "The distributive justice of organizational performance evaluations". Dans H.W. Bierhoff, R.J Cohen, et J. Greenberg (Eds), *Justice in social relations* (pp.337-351). New York, Plenum.
- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories". *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 9-22.
- Greenhaus, J.H. (1971). "An investigation of the role of career salience in vocational behavior". *Journal of Vocational Behavior*, vol.1, pp. 209-216.
- Grolnick, W.S., Ryan, R.M. (1989). "Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school". *Journal of educational Psychology*. Vol. 81, n°2, pp. 143-154.
- Guastello, S.J (1987). "A butterfly catastrophe model of motivation in organizations: Academic performances". *Journal of Applied Psychology*, vol.72, pp.165-182.
- Guérin, G. et Sire, B. (1999). « L'avenir de la fonction ressources humaines. Aujourd'hui le partenariat d'affaires demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des salariés ». *Notes du LIRHE*, n°284.

-
- Guérin, G. et Wils, T. (1992). *Gestion des Ressources Humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Presses universitaires de Montréal.
- Hackett, R.D, Bycio, P. et Hausdorf, P.A. (1994). "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment". *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 15-23.
- Hackman, J.R. et Lawler, E.E., III. (1971). "Employee reactions to job characteristics". *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 259-286.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R (1976). "The motivation through the design of work. Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, pp. 250-279.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organizational identification". *Administrative Science Quarterly*. Vol.15, pp.176-190.
- Hammer, W.C. (1974). "Reinforcement theory and contingency management in organizational settings". In H.L. Tosi et W.C Hammer (Eds). *Organizational behaviour and management: A contingency approach*, pp. 86-112. Chicago: St Clair.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G. et Sansone, C. (1984). "Rewarding pinball wizardry : The effects of evaluation on intrinsic interest". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 47, pp. 287-300.
- Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1996). "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation." *Journal of Management*. Vol. 22, pp. 527-547.
- Herche, J. (1994). "Measuring social values: A multi-item adaptation to list of values (MILOV)". *Working Paper Report Number n° 94-101*. MA, Cambridge: Marketing Science Institute.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O, Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburg, P.A: Psychological Service of Pittsburg.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B, (1959). *The motivation to work*. New York, Wiley.
- Herzberg F. (1966, 1971) *Work and the nature of man*, Cleveland, The World Publishing Company (1966). Traduit en français, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME (1971).
- Higgins, E.T. (1987). "Self-discrepancy: a theory relating self and affect". *Psychological Review*, vol. 94, pp. 319-340.
- Higgins, E.T. (1997). "Beyond pleasure and pain". *American Psychologist*, vol. 52, n°12, pp. 1280-1300.

-
- Higgins, E.T (1998). "Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle. Dans M.P. Zanna (Eds), *Advances in experimental social psychology*, vol. 30, pp. 1-46. New York: Academic Press.
- Higgins, E.T. (2000), Kruglanski, A.W, Pierro, A., Thompson, E.P, Atash, N.N, Shah, J.Y, Spiegel, S. "To "do the right thing" or to "just do it". Locomotion and assessment as distinct self regulatory imperatives". *Personality Processes and Individual Differences*. Vol. 79, n°5, pp. 793-815.
- Higgins, E.T., Shah, J., Friedman, R.(1997). "Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 72, n°3, pp. 515-525.
- Higgins, E.T. et Spiegel, S. (2001). "Promotion and prevention strategies for self-regulation: a motivated cognition perspective". *Papier sans revue: site de l'auteur*. 33 p.
- Hilliard, A.L. (1950). *The forms of value*. New York: Presses de l'Université de Columbia.
- Hodgins, H. S., Koestner, R., et Duncan, N. (1996). "On the compatibility of autonomy and relatedness". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 22, pp.227-237.
- Hodgins, H. S., Liebeskind, E., & Schwartz, W. (1996). Getting out of hot water: Facework in social predicaments. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 71, pp. 300-314.
- Hodgins, H. S. & Liebeskind, E. (2003). Apology versus defense: Antecedents and consequences. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 39, pp. 297-316.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*, Beverly Hills, CA:Sage.
- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979) Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 64, pp. 280-290.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New-York: Harcourt, Brace et World.
- Hooijberg, R. et Petrock, F. (1993) "On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy". *Human Resource Management*. Vol.32, n°1, pp.29-50.
- Horn J.L. (1965). "A rationale and test for the number of factors in factor analysis". *Psychometrika*. Vol. 30, pp. 179-185.
- Hrebiniak, L.G et Alutto, J.A. (1972). « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, pp. 555-573.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behavior*. New York : Appleton Century Crofts.

-
- Hurtz, G.M. et J.J. Donovan (2000). « Personality and job performance : the Big Five revisited ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°6, pp. 869-879.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris, Economica, collection recherche en gestion.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. et Ryan, R. M. (1993). “Employee and supervisor ratings of motivation : main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting”. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.23, pp.1789-1805.
- Inglehart, R. (1993). *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Economica, Paris.
- Isaac, J. D., Sansone, C., & Smith, J. L. (1999). Other people as a source of interest in an activity. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 35, pp. 239-265.
- Jaynes, J. (1976). *The origin of consciousness in the breakdown of the bicameral mind*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones et al. (1955). *Symposium sur la motivation*. Marshall R. Jones Edition. Lincoln University of Nebraska Press.
- Judge, T.A., Bretz, R.D. (1992). “Effects of work values on job choice decisions.” *Journal of Applied Psychology* .Vol. 77, pp. 261–271.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durhzm, C.C, et Kluger, A.N. (1998). “Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, vol. 83, pp. 17-34.
- Jung, C.G (1923). *Psychological types*. Routledge et Kegan Paul, Londres.
- Jung, C.G (1971). *Psychological types (traduit par R.F C. Hall)*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Kaiser, H.F. (1960). “The application of electronic computers to factor analysis ”. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 20, pp. 141-151.
- Kaiser, H. F. (1974). “An index of factorial simplicity ”. *Psychometrika*. Vol. 39, pp. 31-36.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C., Strube, M.J. (1999). “A test of value congruence effects.” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, pp. 1175–1198.
- Kanfer, R. (1987). “Task specific motivation: An integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes, and determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*. Vol.5, pp.237-264.

-
- Kanfer, R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology ». Dans Dunette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, vol.1, pp. 75-170.
- Kanfer, R. et Ackerman, P.L. (1989). « Motivation and cognitive abilities: an integrative aptitude treatment interaction approach to skill acquisition ». *Journal of applied psychology*. Vol.74, pp. 657-690.
- Kanter, R.M. (1968). “Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities”.. *American Sociological Review*. Vol.33, pp. 499-517.
- Kahle, L. (1980). Stimulus condition self-selection by males in the interaction of locus of control and skill-chance situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 38, pp.50-56.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and Effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). “A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, pp. 410-422.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). “Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals”. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 22. pp. 280-287.
- Katz, D. et Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed)*. New York: Wiley.
- Katzell, R.A. (1964). “Personal values, job satisfaction and job performance”, dans H. Borow (ed), *Man in a word of work*. Boston, Houghton Mifflin.
- Katzell, R.A. et Thompson, D.E. (1990). “An integrative model of work attitudes, motivation and performance”, *Human Performance*. Vol. 3, pp.63-85.
- Kerr, S. (1975). “On the folly of rewarding A, while hoping for B. ”, *Academy of management Journal*, vol. 18, pp. 769-783.
- Killing, J. (1983). *Strategies for joint ventures success*. Londres, Edition Croom Helm.
- Kirkpatrick, S.A et Locke, E.A. (1996).“Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.81, pp.36-51.
- Klein, H.J. (1989). “An integrated control theory model of work motivation”. *Academy of Management Review*, vol. 14, n°2, pp. 150-172.
- Kiesler, H.C. (1971). *The psychology of commitment- experiments linking behavior to theory*. New York, Academic Press.

-
- Kidron, A. (1978). "Work values and organizational commitment". *Academy of Management Journal*. Vol.21, n°2, pp. 239 – 247.
- Klein, H.J. et Fein, E.C. (2005). "Goal propensity: understanding and predicting individual differences in motivation". *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 24, pp. 215-263.
- Kluckhohn, C. et al. (1952). « Values and Values-Orientations in the Theory of Action”, in *Toward a General Theory of Action*, Talcott Parsons and Edward A. Shils, eds. (Cambridge: Harvard University Press, 1952), pp. 388-433.
- Kluckhohn, Florence, R. et Strodtbeck, F.L.. (1961). *Variations in value orientation*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Knight, D., Durham, C.C., Locke, E.A. (2001). "The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, pp. 326-338.
- Knee, C. R., Neighbors, C., et Vietor, N. (2003). "Self-determination theory as a framework for understanding road rage”. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 31, pp. 889-904.
- Knee, C. R., et Zuckerman, M. (1996). "Causality orientations and the disappearance of the self-serving bias”. *Journal of Research in Personality*. Vol. 30, pp.76-87.
- Knee, C. R., et Zuckerman, M. (1998). A nondefensive personality: Autonomy and control as moderators of defensive coping and self-handicapping. *Journal of Research in Personality*. Vol. 32, pp. 115-130.
- Koch, J. T., & Steers, R. M. (1978). "Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees”. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 12, pp.119-128.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F. et Holt, K. (1984). "Setting limits on children's behavior : The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity”. *Journal of Personality*. Vol. 52, pp.233-248.
- Koestner, R., Bernieri, F., & Zuckerman, M. (1992). „Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviours”. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 18, pp. 52-59.
- Koestner, R., & Zuckerman, M. (1994). "Causality orientations, failure, and achievement”. *Journal of Personality*. Vol. 62, pp. 321-346.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (1996). "Distinguishing reactive versus reflective autonomy”, *Journal of Personality*. Vol. 64, pp. 465-494.
- Koestner, R., Gingras, I., Abutaa, R, Losier, G, DiDio, L., & Gagné, M. (1999). "To follow expert advice when making a decision: An examination of reactive vs reflective autonomy”. *Journal of Personality*. Vol. 67, pp. 851-872.

-
- Kohn, M.L. et Schooler, C. (1983). *Work and personality*. Norwood, NJ: Ablex.
- Komaki, J.L., Coombs, T. et Schepman, S. (1991). « motivational implications of reinforcement theory ». Dans Steers, R.M. et Porter, L.W. (Eds). *Motivation and work behavior*. pp.87-107. New-York: McGraw Hill.
- Korman, A. (1974). *The psychology of motivation*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Ko, J.W., Price, J.L, Mueller, C.W. (1997). “Assessment of Meyer and Allen’s three component model of organizational commitment in south Korea”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, n°6, pp. 961-973.
- Kos, A.J.& Psenicka, C. (2000). “Measuring similarity across methods”. *Psychological reports*. Vol. 86, pp. 858-862.
- Kozlowski, S.W. et Doherty, M.L. (1989). “Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 546-553.
- Krech, D. et Crutchfield, R. S. (1948). *Theory and problems of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Kristof, A.L. (1996). “Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurements, and implications”. *Personnel Psychology*, vol. 49, pp.1-49.
- Kuhl, J. (1984). « Volitional aspects of achievement motivation and learned Helplessness: Toward a comprehensive theory of action control.». Dans B.A Maher (Ed.), *Progress in experimental personality research*, vol.13, pp.99-171. New York. Academic Press.
- Kuhl, J. (1994). A theory of action and state orientations. Dans: J. Kuhl et J. Beckmann (Eds), *Volition and personality* pp. 9-46. Seattle: Hogrefe et Huber.
- Kuhl, J. et Atkinson, J.W. (1984). « Perspectives in human motivational psychology : a new experimental paradigm”. Dans V. Sarris et A. Parducci. (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*, pp.235-252, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- La Guardia, J.G., Ryan, R.M, Couchman, C.E., Deci, E.L. (2000). “Within-person variation in security of attachment: a self determination theory perspectiva on attachment, need fulfillment, and well-being”. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 79, p.367-384.
- Landy, F.J. et Becker, W.S. (1987). “Motivation theory reconsidered”. *Research in organizational behavior*, vol.9, pp. 1-38. Greenwich, CT: JAI Press.
- Larson, E. W. et Fukami, C. V. (1984). “Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union”. *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 222-226.

-
- Latham, G.P. et Kinne, S.B. (1974). "Improving job performance through training in goal setting". *Journal of Applied Psychology*, vol.59, pp. 187-191.
- Latham, G.P. et Kinne, S.B. (1976). "Assigne versus participative goal setting with educated and noneducated woods workers". *Journal of Applied Psychology*, vol.61, pp.166-171.
- Latham, G.P. et Locke, E.A. (1979). "Goal setting- a motivational technique that works". *Organizational Dynamics*, pp. 68-80.
- Latham, G.P et Pinder, C.C. (2005). "Work motivation theory and research at the down of the twenty first century". *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, p. 485-516.
- Lee, T.W., Locke, E.A., et Phan, S.H (1997). "Explaining the assigned goal-incentive interaction: the role of self-efficacy and personal goals". *Journal of Management*, vol. 23, n°4, pp. 541- 559.
- Lee, S.K.J., Yu, K. (2004). "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no. 4, pp.340-359.
- LePine, J.A. et L. Van Dyne (2001). « Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance : evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°2, p. 326-336.
- Lepper, M.R, Greene, D., Nisbett, R.E (1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: a test of the overjustification hypothesis". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 28, pp.129-137.
- Lepper, M. R. et Greene, D. (1975). "Turning play into work : Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 31, pp.479- 486.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., et Sears, P.S., (1944). "Level of aspiration". Dans J. McV. Hunt (Ed.), *Personality and the Behavior Disorders*, vol.1, pp. 33-38, New-York: Roland Press.
- Lieberman, N., Idson, L.C , Camacho, C.J, Higgins, E.T. (1999). "Promotion and prevention choices between stability and change". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, n° 6, pp.1135-1145.
- Lochet, J-F. (2003). *Entreprises et jeunes debutants*, L'harmattan, Paris, 265 p.
- Locke, E.A. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp.157-189.
- Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", dans Dunnette, M.D., *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.297-1349.

-
- Locke, E.A. (1977). "The myths of behavior mod in organizations". *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 543-553.
- Locke, E.A (1984). *Goal setting. motivational technique that works*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 193 p.
- Locke, E.A. (1991). "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core". *Organizational Behaviour And Human Decision Processes*, vol.50, pp. 288-299.
- Locke, E.A. (1997). "The motivation to work: what we know". *Advances in Motivation and Achievement*, vol.10, pp. 375-412.
- Locke, E.A. (2000). "Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, n°3, pp. 408-429.
- Locke, E.A. (2004). "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century". *Academy of Management Review*, vol.29, n°3, pp. 388-403.
- Locke, E.A., Cartledge, N., et Knerr, C.S. (1970). "Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 5, pp.135-158.
- Locke, E.A. et Henne, D. (1986). "Work motivation theories". Dans C. Cooper et I. Robertson (Editeurs). *International Review of industrial and organizational psychology*. Chichester, England: Wiley Ltd.
- Locke, E.A., Latham, G.P, Saari, L.M., Shaw, K.N. (1981). "Goal setting and task performance: 1969-1980". *Psychological Bulletin*, vol. 90, n°1, pp. 125-152.
- Locke, E.A., Latham, G.P, Saari, L.M., Shaw, K.N. (1990). "Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel". *Psychological Science*, vol. 1, n°4, pp. 240-246.
- Locke, E.A et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A., Smith, K.G., Erez, M., Chah, D-O, et Schaffer, A. (1994). "The effects of intra-individual goal conflict on performance". *Journal of Management*, vol. 20, n°1, pp. 67-91.
- Lodahl, T.M et Kejner, M. (1965). "The definition and measurement of job involvement". *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, pp. 24-33.
- Lord, R.G et Hanges, P.J (1987). « A control systems model of organizational motivation: theoretical development and applied implications". *Behavioral Science*, vol.32, pp.161-178.
- Lorr, M. (1983). *Cluster analysis for social scientists*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lovejoy, A.O. (1950). "Terminal and objectival values". *The journal of philosophy*, vol.47, pp. 593-608.

-
- Lund, D.B. (2003). "Organizational culture and job satisfaction". *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 18, n° 3, pp. 219-236.
- Maimon Z. et Ronen S. (1978). "Measures of job facets satisfaction as predictors of the tendency to leave or the tendency to stay with an organization". *Human Relations*, vol. 31, n°12, pp. 1019-1030.
- Maierhofer, N.I, Rafferty, A.E, Kabanoff, B. (2003). "When and why are values important in organizations ?". Ouvrage collectif : *Emerging perspectives on values in organizations*, Information Age Publishing, Connecticut.
- Malhotra, N.M., Décaudin, J-M, Bouguerra, A. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Pearson Education, 683 p.
- March, J.G et Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). "Organizational commitment and turnover: A predictive study". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, pp. 57-75.
- Maslow, A.H (1943). "A theory of human motivation", in *Psychological Review*, n° 80, pp. 370-396.
- Maslow, A.H (1ère Ed.) (1954). *Motivation and personnality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A.H (Ed) (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper.
- Maslow, A.H (1964). *Religions, values, and peak experiences*. Colombus, Ohio States University Press.
- Maslow, A.H (2ème Ed.) (1970). *Motivation and personnality*. New York: Harper and Row.
- Mathieu, J.E et Zajac, D.M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin*, n°108, vol.n°2, pp. 171-194.
- McAuley, E., Duncan, T., & Tammen, V. V. (1987). "Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis". *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Vol. 60, pp. 48-58.
- McClelland, D.C. (1951). *Personality*. New York: William Sloane.
- McClelland, D.C (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J: Van Nostrand.
- McClelland, D.C (1962). "Business drive and national achievement", in *Harvard Business Review*, vol. 40, n° 4, pp.99-112.
- McClelland, D.C (1965). "Achievement motivation can be developed", in *Harvard Business Review*, vol. 43, n° 6, pp. 6-24.

-
- McClelland, D.C (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL:Scott, Foresman.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., Lowell, E.L. (1953). *Personality*. New York: William Sloane.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., (1999). *A five-factor theory of personamlity*. Dans L.A. Pervin et O.P. John (Eds), *Handbook of personality: theory and research* (2nd ed.), New York: Guilford Press.
- McDonald, P., Gandz, J. (1991) "Identification of values relevant to business research", *Human Resource Management*, vol. 30, no.2, pp.217-236.
- McDonald, P., Gandz, J. (1992) "Getting value from shared values", *Organizational Dynamics*, vol. 21, no. 3, pp.64-76.
- McHoskey, J.W. (1999). "Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis". *Motivation and Emotion*. Vol. 23, pp. 267-284.
- McNeely, B.L., 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, pp. 836–844.
- Meglino, B. M., Ravlin, E.C. (1998). "Individual values in organizations: concepts, controversies, and research". *Journal of Management*, vol. 18, n° 1, pp. 351-389.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C.,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, pp. 424–432.
- Merrens, M.R. et Garrett, J.B. (1975). « The protestant ethic scale as a predictor of repetitive work performance ». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, pp. 125 – 127.
- Meyer, J.P et Allen, N.J. (1984). "Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations." *Journal of Applied Psychology*, vol.69, n°3, pp.372-378.
- Meyer, J.P et Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, pp.61-89.
- Meyer, J.P.et Allen, N.J (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. SAGE publication, Thousand Oaks, California, 149 p.
- Meyer, J.P, Bobocel, D.R. et Allen, N.J. (1991). "Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre and entry influences". *Journal of Management*, vol. 17, pp.717-733.

-
- Meyer, J.P, Allen, N.J. et Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, pp.538-551.
- Meyer, J.P et Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model". *Human Resource Management Review*, vol. 11, pp.299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2001). «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences». *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14, pp. 20-52.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n° 6, p991-1007, 17p.
- Miller, G.A; Galanter, E. et Pribrum, K.H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Milligan, G.W. (1981). "A review of Monte Carlo tests of cluster analysis". *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 16, pp. 379-407.
- Miner, J.B.(1978). "Twenty years of research on role-motivation theory of managerial effectiveness". *Personnel Psychology*, vol.31, pp. 739-760.
- Mintzberg (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentices-Hall.
- Mirels, H.L et Garrett, J.B. (1971). « The protestant ethic as a personality variable ». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 36, pp. 40-44.
- Mitchell, T.R. (1982). "Motivation: New directions for theory, research and practice". *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 80-88.
- Mitchell, T.R. (1997). "Matching motivational strategies with organizational contexts". *Research in organizational behavior*, Ed. L.L. Cummings Barry et M. Staw, vol. 19, pp. 57-149.
- Mitchell, T.R, Daniels, D. (2003). "Motivation". In W. Borman, D.R. Ilgen, R.J Klimoski et I.B. Weiner, (Eds), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. vol. 12, chapitre 10, pp. 225-254.
- Mitroff, I.I et Kilmann, R.H (1975). "Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving". *Managing Review*, pp. 18-28.
- Mitroff, I.I et Kilmann, R.H (1976). "On organizational stories: an approach to the design and analysis of organization through myths and stories". Edition de R. Kilmann, L.R. Pondy et D. Slevin. *The management of organization design*, New York: Elsevier North Holland.
- Mitroff, I.I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.

-
- Monsavoir, M. (2000). "La fonction DRH dans la tourmente". Tiré de *Des restructurations et des homes*. Paris, Dunod, pp. 21-37.
- Moorman, R.H, Niehoff, B.P, Organ, D.W. (1993). "Treating employees fairly and organizational citizenship behaviour: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol.6, pp. 209-225.
- Morey, L.C., Blashfield, R.K. et Skinner, H.A. (1983). "A comparison of cluster analysis techniques within a sequential validation framework". *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 18, pp. 309-329.
- Morris, C.W. (1956). *Varieties of human value*. Chicago: University of Chicago Press.
- Morrow, P.C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment". *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, pp.486-500.
- Morrow, P.C. (1983, 1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Jai Press Edition.
- Mottaz, C.J. (1988). "Determinants of organizational commitment". *Human Relations*. Vol. 41, n° 6, pp. 467-482.
- Mowday, R.T; Steers, R.M.; Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*. Vol.14, pp. 224-247.
- Mowday, R.T, Porter, L.W, Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Murray, H.A (1938). *Explorations in personality*. New York, Oxford University Press.
- Naumann, S.E et Bennett, N. (2000). „ A case of procedural justice climate: development and test of a multilevel model". *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp.881-889.
- Navon, D. et Gopher, D. (1979). « On the economy of the human processing system ». *Psychological Review*. Vol. 86, pp 214-255.
- Naylor, J.C, Pritchard, R.D, Ilgen, D.R (1980). *A theory of behaviour in organizations*. New York: Academic.
- Neville, D. & Super, D. (1986). *The values scale:Theory, application, and research*. California, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Neveu, J.P. (1993). *L'intention de démission chez les cadres*. Paris, Economica.
- Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B. et Deci, E. L. (1999) "Revitalization through self-regulation : the effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality". *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 35, pp.266-284.

-
- Nuttin, J. (1975). "La motivation". Dans *Traité de psychologie expérimentale*, sous la direction de Paul Fraisse et de Jean Piaget, Paris, PUF.
- Nuttin, J. (2000). *Théorie de la motivation humaine*, 5^{ème} édition, PUF, 383 p.
- Newmann, E. (1955). *The great mother: an analysis of archetype*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Newmann, E. (1970). *The origins and history of consciousness*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nord, W.R. (1969). "Beyond the teaching machine: the neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management". *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol.4, pp.375-401.
- Norman, D.A et Bobrow, D.B. (1975). « On data-limited and resource-limited processes ». *Cognitive Psychology*, vol.7, pp.44-64.
- Nwadei, A.C. (2004). *The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization*. Thèse soutenue par l'auteur à l'Université de Phoenix (Arizona).
- Nystrom, P.C. (1993) "Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations". *Health Care Management Review*, vol. 18, pp.43-49.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., Dunn, M.G. (1990). "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion". *Public Productivity and Management Review*, vol. 14, pp.157-169.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence development". *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63, pp.19-31.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans". *Administrative Science Quarterly*, vol.25, pp. 129-141.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ouimet, G. (2005). "Psychologie des leaders et culture organisationnelle ». Cahier de Recherche n° 05-08, Editions d'HEC Montréal.
- O'Boyle, T.F. (1985). « Loyalty ebbs at many companies as employees grow disillusioned ». *The Wall Street Journal*, n° 206, p. 27.
- O'Reilly, C.A., III. (1991). "Organizational behaviour: where we've been, where we're going". *Annual Review of Psychology*, vol. 42, pp. 427-458.
- O'Reilly, C.A., III. (1977). "Personality-job fit: implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, pp. 36-46.
- O'Reilly, C.A. et Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior". *Journal of Applied Psychology*. vol. 71, pp. 492-499.

-
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Cadwell, D.F (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*. vol. 34, pp. 487-516.
- Parker, B. et Chusmir, L.H. (1991). « motivation needs and their relationship to life success ». *Human Relation*, vol.44, pp. 1301-1312.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A, Berry, L.L. (1990). "SERQUAL: une échelle multi items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs ». *Recherches et Applications en Marketing*. Vol.6, n°2, pp.19-42.
- Parsons, T. (1957). *The social system*. New York. Free Press.
- Parsons, T (1965). Traduit en 2004 par J.C Lugan et C. Lacombe. *An outline of the social system*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 199 p.
- Parsons, T (1971, 1973). *The system of modern societies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, traduit par G. Melleray , Dunod, 170 p.
- Parsons, T, Shils E.A et al. (1952). *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, 506 p.
- Pascale, R.T. et Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management: applications for American executives*. New York: Simon et Schuster.
- Pearce Snyder, D. (1999). « L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XXème siècle ». *Personnel*. N° 396, pp. 43-47.
- Percheron, A. (1993). *La socialisation politique* (textes réunis par Monna Meyer et Anne Muxel), Armand Colin, Paris.
- Pervin, L.A (1978). « Theoretical approaches to the analysis of individual-environmental interaction ». Dans L.A Pervin et M. Lewis (Eds). *Perspectives in interactional psychology*. (pp. 67-85). New-York: Plenum.
- Perry, R.B. (1954). *Realms of value: a critique of human civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peters, L.H et O'Connor, E.J. (1980). « Situational constraints and work outcomes : The influences of a frequently overlooked construct ». *Academy of Management Review*. Vol.3, pp.391-397.
- Philippeau, G. (1986). *Comment interpreter les resultants d'une analyse en composantes principales ?*". Paris, ITCF.
- Pinder, C.G (1984). *Work motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Pinder, C.G (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

-
- Porter, L.W; Steers, R.M; Mowday, R.T et Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. Vol.59, pp.603-609.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 15, pp. 87-98.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., et Schmidt, W.H. (1985). "Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture". *Human Resource Management*. Vol. 24, n°3, pp. 293- 309.
- Powers, W.T. (1973). "Feedback: beyond behaviourism". *Science*, vol. 179, pp.351-356.
- Quinn, R.E et Rohrbaugh, J. (1981). « A competing values approach to organizational effectiveness ». *Public Productivity Review*. Vol.5, pp.122-140.
- Quinn, R.E et Rohrbaugh, J. (1983). « A spatial model of effectiveness criteria; towards a competing values approach to organizational analysis ». *Management Science*. Vol.29, pp.363-377.
- Quinn, R.E. (1998). *Beyond rationale management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rapkin, B.D. et Luke, D.A. (1993). "Cluster analysis in community research : Epistemology and practice". *American Journal of Community Research*. Vol. 21, pp. 247-277.
- Reichers, A.E. (1985). « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol.10, n° 3, pp.465-476.
- Reichers, A.E, Wanous, J.P., Steele, K. (1994). « Design and implementation issues in socializing employees », *Human Resource Planning*, vol.17, n° 1, pp.17-25.
- Reichers, A.E, Schneider, B. (1990). "Climate and culture: an evolution of constructs", in Schneider,B.(Editions.), *Organisational Climate and Culture* , Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.5-39.
- Reis, H. T. (1994). "Domains of experience : Investigating relationship processes from three perspectives". Dans R. Erber et R. Gilmour (Éds), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 87-110). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. et Ryan, R. M. (2000). "Daily well-being :the role of autonomy, competence, and relatedness". *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.26, pp.419-435.
- Rentsch, J.R. (1990). "Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meaning". *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 668-681.

-
- Resher, N. (1969). *Introduction to value theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ritzer, G. et Trice, H.M. (1969). « An empirical study of Howard Becker's side-bet theory ». *Social Forces*. Vol. 47, n°4, pp.475-478.
- Rocas S., Sagiv, L., Schwartz, S.H., Knafo, A. (2002). "The big five personality factors and personal values". *Personality and social psychology bulletin*, vol. 28, n° 6, pp. 789-801.
- Rokeach, M. (1968). *Belief, attitudes and values*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values individual and societal*. New York, The Free Press.
- Ronen, S. (1978). "Job satisfaction and the neglected variable of job seniority". *Human Relations*, vol. 31, n° 4, pp. 297-308.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*, New York : Wiley series in international business, 636 p.
- Ronen, S. (1990). "An underlying structure of motivational need taxonomies: a cross cultural conformation", in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, pp. 242-269.
- Ronen, S. et Kraut A.I (1977). "Similarities among countries based on employee work values and attitudes". *Columbia Journal of World Business*. vol. 12, n° 2, pp. 89-96.
- Ronen, S., Kraut, A.I, Lingoos, J.C, Aranya, N. (1979). "A non metric scaling approach to taxonomies of employee work motivation". *Multivariate Behavioral Research*, vol. 14, pp. 387-401.
- Ronen, S. et Kraut A.I (1980). "An experimental examination of work motivation taxonomies". *Human Relations*. vol. 33, n° 7, pp. 505-516.
- Ronen, S. et Shenkar O. (1985). "Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis". *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, pp. 435-454.
- Rosenberg, M.J. (1956). "Cognitive structure and attitudinal affect". *Journal of abnormal and social psychology*. Vol. 53, pp. 367- 372.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Roudet, B. et Galland, O. (2005). *Les jeunes européens et leurs valeurs, Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, Collection « Recherches » à la Découverte, 329 p.

-
- Rousseau, D.M. (1990). "Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses". *Group and Organization Studies*. Vol.15, pp.448-460.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, collection recherche en gestion.
- Roussel, P. (2005). *Management des ressources humaines*. Chapitre 9 intitulé : « Méthode de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête ». pp. 245-276. Sous la direction de Patrice Roussel et de Frédéric Wacheux. Edition De Boeck.
- Roussel et al. (2006). « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », *Notes du LIRHE*, n°436.
- Royer R., Pronovost G. et Charbonneau S (2004). *Les valeurs des jeunes*, collection : Presse de l'Université du Québec, 252 p.
- Ryan, R.M. (1970). *Intentional Behavior*. New York: Ronald.
- Ryan, R. M. (1993). "Agency and organization : Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development". Dans J. Jacobs (Éd.). *Nebraska symposium on motivation : developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1-56). Lincoln, NE : Presses de l'Université du Nebraska.
- Ryan, R. M. (1995). "Psychological needs and the facilitation of integrative processes". *Journal of Personality*. Vol.63, pp.397-427.
- Ryan, R. M. et Lynch, J. (1989). « Emotional autonomy versus detachment : Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood". *Child Development*. Vol. 60, pp. 340-356.
- Ryan, R. M. et Deci, E.L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, vol. 55, pp. 68-78.
- Ryan, R. M. et Frederick, C.M. (1997). „On energy, personality, and health : Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being". *Journal of Personality*, Vol.65, pp.529-565.
- Ryan, R. M., Chirkov, V.I., Little, T.D., Sheldon, K. M., Timoshina, E. et Deci, E.L. (1999). "The American dream in Russia : extrinsic aspirations and well-being in two cultures". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 25, pp. 1509-1524.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T. et Deci, E. L. (1996). "All goals are not created equal : An organismic perspective on the nature of goals and their regulation". Dans P. M. Gollwitzer et J. A. Bargh (Éds), *The psychology of action : Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7-26). New York : Guilford.
- Ryan, R. M. et La Guardia, J.G. (2000). What is being optimized over development? : a self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life

-
- span. In S. Qualls et R. Abeles (Éditeurs), *Dialogues on Psychology and Aging*. Washington D.C.: APA Books.
- Ryan, R. M., Rigby, S. et King, K. (1993). "Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 65, pp. 586-596.
- Salancik, G. (1977). "Commitment and the control of organizational behavior and belief". *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St Clair, pp.1-54.
- Samuelson, C.D. (1993). "A multi-attribute approach to structural change in resource dilemmas". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.55, pp. 298-324.
- Sarbin, T.R et Allen, V.L. (1968). "Role theory in G. Lindzey et E. Aronson (Eds)", *The handbook of social psychology* (vol.1, 2nd ed. pp.488-567). Readings, MA: Addison-Wesley.
- Sathe, V. (1983). "Implications of corporate culture: a manager's guide to action". *Organizational Dynamics*, vol.12, pp. 5-23.
- Schank, R. et Abelson, R. (1977). *Scripts, plans, goals, and understanding*. New-York.
- Scheibler, D & Schneider, W. (1985). "Monte Carlo tests of the accuracy of cluster analysis algorithms". *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 20, pp. 283-304.
- Schein, E.H. (1968), « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, p. 1-16.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, éditeur.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). "Coherence and congruence: Two aspects of personality integration". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 68, pp. 531-543.
- Sheldon, K. M. (1995). "Creativity and self-determination in personality". *Creativity Research Journal*. Vol. 8, pp. 61-72.
- Sheldon, K. M. (1996). "The Social Awareness Inventory: Development and applications." *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 22, pp. 620-634.
- Shenkar O. et Zeira Y. (1992), "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures". *Journal of international business studies*. Vol. 23, p. 55-75.
- Schutz, W.C. (1958). *FIRO : a three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York. Rinehart.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place". *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.

-
- Scholl, R.W. (1981). "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force". *Academy of Management Review*. Vol.6, pp.589-599.
- Schoorman, F.D et Schneider, B. (1988). *Facilitating work effectiveness*. Lexington, M.A: Lexington Books.
- Schwartz, S.H et Bilsky, W. (1987). « Toward a universal psychological structure of human values », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, n°3, pp. 550-562.
- Schwartz, S.H et Bilsky, W. (1990). « Toward a theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications », in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, n°5, pp. 878-891.
- Schwartz, S.H (1992). "Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical findings in 20 countries. In M. Zanna (Eds.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H (1994). « Are There universal aspects in the structure and contents of human values ? », in *Journal of Social Issues*, vol. 50, n°4, pp. 19-45.
- Schwartz, S.H (1999). « A theory of cultural values and some implications for work », in *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48 , n°1, pp. 23-47.
- Scott, W.A (1965). *Values and organizations*. Chicago : Rand Mc Nally.
- Scott, W.A (1977).). "Effectiveness of organizational effectiveness studies". Dans P.S Goodman et J.M Pennings. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Scott, S.G et Bruce, R.A. (1994). « Determinants of innovative behavior : a path model of individual innovation in the workplace ». *Academy of Management Journal*, vol.37, pp. 580-608.
- Sheldon, M.E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16, pp. 143-150.
- Sheridan, J.E. (1992). "Organizational culture and employee retention". *Academy of Management Journal*. Vol. 35, pp.1036–1056.
- Sheldon, K. M. et Elliot, A. J. (1999). « Goal striving, need satisfaction, and longitudinal wellbeing: The self-concordance model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 76, pp.546-557.
- Shenkar, O.et Zeira Y. (1992), "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures". *Journal of international business studies*. Vol.23, p.55-75.
- Siders, M.A., Georges, G. , et Dharwadkar, R. (2001). "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures". *Academy of management journal*, vol. 44, pp. 580-590.

-
- Skinner, B.F. (1938). *The behaviour of organisms*. New-York : Appleton Century.
- Skinner, B.F. (1956). "Some issues concerning the control of human behaviour". *Science*, vol. 124, pp.1056-1066.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New-York : Free Press.
- Skinner, B.F. (1966). "Operant behavior". Dans W.K. Honing (Ed.), *Operant behavior: areas of research and application*. New-York : Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B.F. (1987). "Whatever happened to psychology as the science of behavior?" *American Psychologist*, vol. 42, pp. 780-786.
- Smith, M.B. (1969). *Social psychology and human values*. Chicago: Aldine.
- Steers, R.M. et Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*, New-York, McGraw-Hill, 5ème édition, 591 p.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2002). "Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test". *European Journal of Psychological Assessment*. Vol.18, pp. 123–138.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2004). "Value congruence and commitment to the organization and the work group". *Psychologie du travail et des organisations*.
- Stoetzel, J. (1984). *Les valeurs du temps présent : une enquête européenne*, PUF, Paris.
- Strauss, J. & Ryan, R.M. (1987). "Autonomy disturbances in subtypes of anorexia nervosa." *Journal of Abnormal Psychology*". Vol. 96, pp. 254-258.
- Super, D. E. (1970). *Work value inventory*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Super, D. E. (1973). *The work values inventory*. In D. G. Zytowski (Ed.), *contemporary approaches to interest measurement*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaison, Paris.
- Thévenet, M. (1993). « Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel », *le management interculturel*, chapitre 10, sous la direction de Marc Bosche, édition Nathan.
- Tolman, E.C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New-York : Appleton-Century-Crofts.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York : Morrow.

-
- Tremblay, M. et Sire, B. (1997). *La GRH face à la crise : GRH en crise ?* Communications scientifiques du congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. Collection : les Presses l'Ecole d'HEC, 356 p.
- Tuffery, S. (2007). *Data mining et statistique décisionnelle*. Editions TECHNIP, Paris
- Ulrich, D., Borckbank, W., Yeung, A. (1989). "Beyond belief: a benchmark for human resources". *Human Resources Management*. Vol. 28, n°3, pp. 311-335.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Publishing.
- Ustal Piriou, B. (2006). "Gestion des âges". *Les cahiers de la revue Personnel*, n°69, 148 p.
- Utman, C. H. (1997). "Performance effects of motivational state : A meta-analysis". *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 1, pp. 170-182.
- Vallerand, R.J et Thill, E.E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Coll. Vigot, Ed. De la Chenelière, Montréal, 674 p.
- Vallerand, R.J., Lacouture, Y., Blais, M.R., Deci, E.L. (1987). "L'échelle des orientations générales à la causalité : validation canadienne française du General Causality Orientation Scale ». *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*. Vol.19, pp.1-15.
- Vallette-Florence, P. (1994). *Les styles de vie. Bilan critique et perspectives : du mythe à la réalité*. Paris, Nathan, 319 p.
- Van-Dijk, D. et Kluger, A. N. (2004). "Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?" *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 53, pp.113-135.
- Van Maanen, J. (1975). "Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20, pp.207-228.
- Van Maanen, J. (1978), « People processing: strategies of organizational socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 19-36.
- Van Maanen, J. et Schein, E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, p. 209-264.
- Vandenberghe, C. et Peiro, J.M. (1999). « Organizational and individual values : their main and combined effects on work attitudes and perceptions », in *European Journal of work and organizational psychology*, vol. 8, n°4.
- Vandewalle, D. Cron, W.L, Slocum, J.W. (2001). "The role of goal orientation following performance feedback". *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°4, pp. 629-640.
- Van Vianen, A.E.M., 2000. "Person-organization fit : The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures." *Personnel Psychology*. Vol. 53, pp. 113-149.

-
- Veroff, J. Douvan, E., et Kulka, R. (1981). *The inner American*. New York: Basic Books.
- Vogt, W. P. (1993). *Dictionary of statistics and methodology : a non technical guide for the social sciences*. Newbury Park, CA : Sage.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New-York: Wiley.
- Walton, R.E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, n°63, pp. 77-84.
- Wasti, S.A. (2003). "The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual level analysis". *Applied Psychology: an International Review*. Vol. 52, n°4, pp. 533-554.
- Weber, M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner.
- Weber, M. (traduction en 1985). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Agora, Paris.
- Weiner, N. (1948). *Cybernetics: control and communication in the animal and the machine*. Cambridge: MIT Press.
- Weiner, B. (1986). *An attributional interpretation of motivation and emotion*. New-York: Springer-Verlag.
- Weldon, E. (2000). "The development of product and process improvements in work groups". *Group and Organization Management*, Vol. 25, n°3, pp. 244-268.
- Whitener, E.M et Walz, P.M. (1993). "Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 42, pp. 265-281.
- Wickens, C.D. (1984). "Processing resources in attention". Dans R. Parasuraman et D.R Davies (Eds). *Varieties of attention*, pp.63-102. New York : Academic Press.
- Wiener, Y.(1982). "Commitment in organizations. A normative view". *Academy of Management Review*. Vol.7, n°3, pp. 418-428.
- Wiener, Y. et Gechman, A.S. (1977). "Commitment: a behavioural approach to job involvement". *Journal of Vocational Behavior*. Vol.10, pp. 47-52.
- Williams, R.M. (1968). "The concept of values". In D. Stills (Ed.). *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 283-287). New York: Macmillan.
- Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). "Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 70, pp. 767-779.

-
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996). "Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 70, pp. 115-126.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wilkins, A.L. et Ouchi, W.G. (1983). "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 468-481.
- White, R.W. (1959). "Motivation reconsidered : The concept of competence". *Psychological Review*, vol.66, pp.297-333.
- Winter, D.G. (1973). *The power motive*. New York. Free Press.
- Wong, M. M. (2000). "The relations among causality orientations, academic experience, academic performance, and academic commitment". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 26, pp. 315-326.
- Wood, R.E., Mento, A.J., et Locke, E.A. (1987). "Task complexity as a moderator of goal effects: a meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 416-425.
- Zimmerman, B.J. (2000). "Attaining self regulation: a social cognitive perspective". Dans M. Boerkaert, P.R. Pintrich, et M. Zeidner (Editeurs). *Handbook of self-regulation*, chapitre n° 2, pp. 13-39.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathan, D., Smith, R. et Deci, E. L. (1978). "On the importance of self-determination for intrinsically motivated behaviour". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 4, pp. 443-446.
- Zuckerman, M., Gioioso, C., & Tellini, S. (1988). Control orientation, self-monitoring, and preference for image versus quality approach to advertising. *Journal of Research in Personality*. Vol. 22, pp. 89-100.