

---

Dépôt Institutionnel de l'Université libre de Bruxelles /  
Université libre de Bruxelles Institutional Repository  
**Thèse de doctorat/ PhD Thesis**

**Citation APA:**

Pohl, S. (2000). *Contribution à une définition de la culture organisationnelle en gestion des ressources humaines: une analyse en termes d'implication organisationnelle, d'implication à l'égard du travail et de satisfaction professionnelle* (Unpublished doctoral dissertation). Université libre de Bruxelles, Faculté des Sciences psychologiques et de l'éducation, Bruxelles.

**Disponible à / Available at permalink :** <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/211742/1/dfd9a446-7ca8-4380-ab27-2d6e0e105625.txt>

---

(English version below)

Cette thèse de doctorat a été numérisée par l'Université libre de Bruxelles. L'auteur qui s'opposerait à sa mise en ligne dans DI-fusion est invité à prendre contact avec l'Université ([di-fusion@ulb.be](mailto:di-fusion@ulb.be)).

**Dans le cas où une version électronique native de la thèse existe, l'Université ne peut garantir que la présente version numérisée soit identique à la version électronique native, ni qu'elle soit la version officielle définitive de la thèse.**

DI-fusion, le Dépôt Institutionnel de l'Université libre de Bruxelles, recueille la production scientifique de l'Université, mise à disposition en libre accès autant que possible. Les œuvres accessibles dans DI-fusion sont protégées par la législation belge relative aux droits d'auteur et aux droits voisins. Toute personne peut, sans avoir à demander l'autorisation de l'auteur ou de l'ayant-droit, à des fins d'usage privé ou à des fins d'illustration de l'enseignement ou de recherche scientifique, dans la mesure justifiée par le but non lucratif poursuivi, lire, télécharger ou reproduire sur papier ou sur tout autre support, les articles ou des fragments d'autres œuvres, disponibles dans DI-fusion, pour autant que :

- Le nom des auteurs, le titre et la référence bibliographique complète soient cités;
- L'identifiant unique attribué aux métadonnées dans DI-fusion (permalink) soit indiqué;
- Le contenu ne soit pas modifié.

L'œuvre ne peut être stockée dans une autre base de données dans le but d'y donner accès ; l'identifiant unique (permalink) indiqué ci-dessus doit toujours être utilisé pour donner accès à l'œuvre. Toute autre utilisation non mentionnée ci-dessus nécessite l'autorisation de l'auteur de l'œuvre ou de l'ayant droit.

----- **English Version** -----

This Ph.D. thesis has been digitized by Université libre de Bruxelles. The author who would disagree on its online availability in DI-fusion is invited to contact the University ([di-fusion@ulb.be](mailto:di-fusion@ulb.be)).

**If a native electronic version of the thesis exists, the University can guarantee neither that the present digitized version is identical to the native electronic version, nor that it is the definitive official version of the thesis.**

DI-fusion is the Institutional Repository of Université libre de Bruxelles; it collects the research output of the University, available on open access as much as possible. The works included in DI-fusion are protected by the Belgian legislation relating to authors' rights and neighbouring rights. Any user may, without prior permission from the authors or copyright owners, for private usage or for educational or scientific research purposes, to the extent justified by the non-profit activity, read, download or reproduce on paper or on any other media, the articles or fragments of other works, available in DI-fusion, provided:

- The authors, title and full bibliographic details are credited in any copy;
- The unique identifier (permalink) for the original metadata page in DI-fusion is indicated;
- The content is not changed in any way.

It is not permitted to store the work in another database in order to provide access to it; the unique identifier (permalink) indicated above must always be used to provide access to the work. Any other use not mentioned above requires the authors' or copyright owners' permission.

---

UNIVERSITE LIBRE DE BRUXELLES

FACULTE DES SCIENCES PSYCHOLOGIQUES ET DE L'EDUCATION  
LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

**CONTRIBUTION A UNE DEFINITION DE LA CULTURE  
ORGANISATIONNELLE EN GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES :**

UNE ANALYSE EN TERMES D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE,  
D'IMPLICATION A L'EGARD DU TRAVAIL ET DE SATISFACTION  
PROFESSIONNELLE.

Volume II

Sabine POHL

Dissertation préparée sous la direction de Monsieur le  
Professeur P. Salengros en vue de l'obtention du titre de  
Docteur en Sciences Psychologiques.

Novembre 2000

UNIVERSITE LIBRE DE BRUXELLES

FACULTE DES SCIENCES PSYCHOLOGIQUES ET DE L'EDUCATION  
LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

**CONTRIBUTION A UNE DEFINITION DE LA CULTURE  
ORGANISATIONNELLE EN GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES :**

UNE ANALYSE EN TERMES D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE,  
D'IMPLICATION A L'EGARD DU TRAVAIL ET DE SATISFACTION  
PROFESSIONNELLE.

Volume II

Sabine POHL

Dissertation préparée sous la direction de Monsieur le  
Professeur P. Salengros en vue de l'obtention du titre de  
Docteur en Sciences Psychologiques.

714.666

v.2

Novembre 2000



CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

## CHAPITRE III :

### **ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LA PERCEPTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE, LA CONGRUENCE ENTRE LES VALEURS PERSONNELLES ET LES VALEURS ORGANISATIONNELLES ET L'IMPLICATION A L'EGARD DE L'ORGANISATION ET LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE.**

#### **1. Description du cadre théorique.**

La culture organisationnelle fait l'objet de nombreuses définitions, ce qui s'explique notamment par la diversité des courants théoriques qui ont contribué au développement de ce concept.

Nous nous baserons, dans le cadre de cette recherche, sur une conceptualisation qui à l'instar de Schein (1984), Rousseau (1990), Hofstede (1991) et Sackmann (1992) concrétise la culture organisationnelle par une intégration de différents éléments se caractérisant par leur degré d'accessibilité et de visibilité. Par ailleurs, nous reconnaissons avec Louis (1985), Schein (1985), Rousseau (1990), Hofstede (1991), Sackmann (1992) et Sainsaulieu (1990) l'importance d'intégrer dans une définition de la culture organisationnelle le groupe social où elle s'applique. Plusieurs cultures organisationnelles distinctes au sein d'une même organisation peuvent ainsi se développer.

Nous nous appuyerons plus précisément sur la conceptualisation de Schein (1984) et sur celle de Van Muijen, Koopman, Dondeye, De Cock, De Witte, (1986), elle même inspirée du modèle de Quinn (Quinn et Rohrbach, 1993, Quinn, 1988).

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

D'après Schein (1984), la culture organisationnelle est « un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédures adéquates pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés » (Schein, p 4, 1984).

La culture organisationnelle est définie par Van Muijen, Koopman, Dondeye, De Cock et De Witte (1986, p2) comme « un ensemble de valeurs, de normes comportementales, d'artefacts et de comportements qui contribuent à déterminer la façon dont les acteurs se côtoient dans une organisation ». Deux niveaux de culture sont distingués. Le premier niveau, visible, concerne les pratiques, les comportements et les artefacts (le logo de l'organisation, les prescriptions vestimentaires...). De Witte et Swinnen (1998) assimilent ce premier niveau au climat organisationnel. Le second niveau, latent reflète les valeurs clefs et les normes comportementales (De Witte et Swinnen, 1998). D'après ces auteurs, le climat organisationnel serait ainsi une dimension de la culture organisationnelle.

Nous nous intéressons à la culture organisationnelle comme un ensemble de pratiques et de valeurs inventées par un groupe donné, découvertes ou développées en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugées suffisamment efficaces pour être enseignées à de nouveaux membres en tant que procédures adéquates pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés. Ces valeurs et ces pratiques se distinguent de par leur niveau d'accessibilité.

La littérature pose clairement la question de savoir s'il existe une culture propre et unifiée au sein de des organisations ou si les organisations se caractérisent par différents systèmes culturels pouvant même entrer en conflit. Selon la perspective de l'intégration, les manifestations culturelles, le plus souvent un ensemble de valeurs ou de postulats, seraient partagées par tous les acteurs au sein de l'organisation ; la culture exprimerait une cohésion entre les différents acteurs (Martin, 1992). Les tenants de la perspective de la différenciation avancent, par contre, que l'organisation se caractérise généralement par un ensemble de sous-systèmes culturels (Martin, 1992). Les perceptions, croyances et valeurs peuvent se distinguer suivant différentes segmentations sociales telles le niveau hiérarchique, le département et le type de profession. Louis (1985) précise que tout groupe dont les membres se rencontrent

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

depuis suffisamment de temps à une fréquence suffisamment importante est susceptible de développer une culture qui lui est propre.

Nous nous intéresserons à deux niveaux d'analyse de la culture organisationnelle, l'organisation ainsi que les sous-systèmes organisationnels.

Nous discuterons de l'impact de la culture organisationnelle sur deux types d'attitudes : l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Nous basant sur les écrits de O'Reilly et Chatman (1986), Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Becker, 1992, Hunt et Morgan, 1994, Meyer et Allen (1984,1989,1991), nous distinguerons deux formes d'implication à l'égard de l'organisation; l'implication de continuité et l'implication affective.

L'implication de continuité se base sur le processus d'échange économique : le personnel se sent lié à l'organisation par intérêt (O'Reilly, 1990, Becker, 1992, Hunt et Morgan, 1994). Meyer et Allen (1984,1989,1991) proposent de définir l'implication de continuité comme la perception des coûts associés à la rupture avec l'organisation ainsi que la perception du manque d'alternatives à la suite de cette rupture. Cette dernière forme d'implication nous paraît être d'une autre nature que l'implication de continuité définie par les auteurs évoqués.

L'implication affective se caractérise par une identification à l'égard de l'organisation ainsi que par une internalisation de ses valeurs. L'identification est comprise ici dans le sens du désir d'affiliation et du sentiment de fierté que l'acteur retire de l'appartenance au groupe ; le personnel se sent ainsi lié à l'organisation car il désire faire partie de celle-ci. Il retire un sentiment de fierté de son appartenance à l'organisation. De par le processus d'internalisation, il adopte les valeurs caractéristiques de l'organisation (O'Reilly et Chatman,1986, Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Hunt et Morgan, 1994).

Selon la perspective de l'échange, l'implication organisationnelle des acteurs serait dans une large mesure fonction des récompenses matérielles ou symboliques que l'organisation leur octroie (Modway et coll., 1982). Les acteurs, selon la norme de réciprocité,

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

développeraient une implication organisationnelle importante dans la mesure où ils perçoivent leur organisation comme contribuant à leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).

L'implication affective résulterait d'un échange social (Shore et Wayne, 1993). Le contrat généré par l'échange social serait plutôt relationnel et se baserait sur une relation de confiance à long terme; les droits et obligations seraient définis de manière plus floues que dans le cadre d'un échange économique (Robinson, Kraatz. et Rousseau, 1994). Nous fondant sur cette perspective, nous nous attendons à ce que la perception de pratiques organisationnelles centrées sur le soutien, qu'il s'agisse du soutien personnel ou du soutien à l'égard du développement de la carrière, conduit à une implication affective à l'égard de l'organisation plus importante que la perception de pratiques organisationnelles centrées sur l'orientation à l'égard des résultats. L'implication de continuité serait, par contre, indépendante des variables culturelles.

Suivant la perspective interactionniste défendue par O' Reilly, Chatman et Cadwell (1991), l'implication organisationnelle de type affectif résulterait, par contre, de la congruence entre l'acteur et son organisation ; cette congruence se traduirait essentiellement par une congruence entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles.

Selon Lazarus (1991), l'évaluation positive par les acteurs de la contribution de l'environnement de travail à leur bien-être conduirait à la satisfaction professionnelle. La satisfaction serait, selon cette conception, associée à la notion de plaisir. Suivant cette approche, un climat organisationnel axé sur le soutien contribuerait à la satisfaction professionnelle des acteurs.

Selon Locke (1976), par contre, la satisfaction professionnelle dépendrait de la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles.

La satisfaction professionnelle est associée positivement à l'implication affective à l'égard de l'organisation (Williams et Hazer, 1986, Eisenberger et coll. 1986, O'Reilly et Caldwell, 1981). Les auteurs se distinguent toutefois selon le sens qu'ils attribuent à cette relation.

Selon la théorie de l'échange, le développement de la satisfaction professionnelle est un des éléments qui conduit les acteurs à entretenir avec leur organisation une relation fondée sur l'échange social plutôt que sur l'échange économique. La satisfaction professionnelle serait un antécédent de l'implication à l'égard de l'organisation (Williams et Hazer, 1986, Eisenberger et coll., 1986). Une seconde alternative avance que la perception de l'environnement de travail et l'implication à l'égard de l'organisation seraient déterminées par une attitude propre à l'individu (Salancik et Pfeffer, 1977, O'Reilly et Caldwell, 1981). La satisfaction professionnelle découlerait des perceptions reconstruites de l'expérience professionnelle afin de maintenir une conformité avec l'attitude dispensée initialement à l'égard de l'organisation. Plusieurs auteurs ont cependant montré que l'implication à l'égard de l'organisation se développe moins rapidement que la satisfaction professionnelle (Williams et Hazer, 1986 ; De Cotiis et Summers, 1987). Une troisième approche avance que la satisfaction professionnelle et l'implication organisationnelle s'influenceraient mutuellement par un mécanisme de rationalisation prospectif et rétrospectif (Modway et coll. 1982, Meyer et Allen, 1988). Meyer et Allen (1988) apportent toutefois une nuance. La satisfaction professionnelle serait liée positivement à l'implication affective alors que la relation qu'elle entretient avec l'implication de continuité serait négative.

Nous considérons dans le cadre de cette recherche que la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard de l'organisation s'influenceraient mutuellement de par un mécanisme de consonance cognitive.

Enfin, nous nous intéresserons aux relations entre la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard du travail. L'implication à l'égard du travail sera définie comme un « un état cognitif généralisé d'identification psychologique au travail » Kanungo (1992, p142). Les auteurs présentent généralement la satisfaction professionnelle comme un antécédent de l'implication à l'égard du travail (Kanungo, 1982, Ripon, 1987, O'Driscoll et Randall, 1999). Selon la perspective de l'identification à un rôle, l'acteur valorise les activités qui le valorisent personnellement. Lorsque l'activité professionnelle n'est pas satisfaisante, l'acteur préserve son estime de soi en accordant peu d'importance à cette activité (Mortimer et Lorence, 1989, Frone, Russell et Cooper, 1995).

## **2. Présentation des hypothèses**

Une culture organisationnelle concrétisée par des pratiques centrées sur le soutien conduirait à une implication affective et à une satisfaction au travail plus importante qu'une culture organisationnelle centrée sur la performance. Un système de valeurs organisationnelles basé sur le travail en équipe, le respect des membres de l'organisation et le développement personnel des travailleurs conduirait au développement de la satisfaction professionnelle et de l'implication organisationnelle. La satisfaction professionnelle et l'implication affective à l'égard de l'organisation seraient corrélées positivement. La valeur de l'échange n'est pas univoque. Les relations entre culture organisationnelle et attitudes individuelles seraient modérées par les valeurs personnelles.

Une seconde hypothèse alternative serait que l'implication affective à l'égard de l'organisation dépendrait de la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles. Selon cette approche, l'acteur procéderait à une comparaison entre son self schéma et sa perception du schéma organisationnel. L'implication affective dépendrait de la mesure selon laquelle ces deux schémas présentent des caractéristiques similaires.

## **3. Méthodologie**

### **3.1. La construction des outils d'investigation**

L'outil de collecte des données consiste en un questionnaire fermé, comprenant une fiche signalétique et six volets. Les deux premiers volets évaluent la culture organisationnelle suivant le climat et les valeurs organisationnelles. Le troisième volet concrétise les valeurs personnelles. Les trois volets suivants évaluent respectivement l'implication à l'égard de l'organisation, l'implication à l'égard du travail et la satisfaction professionnelle.

### 3.1.1. La culture organisationnelle.

#### 3.1.1.1. Le questionnaire évaluant le climat organisationnel

Cet outil consiste en un questionnaire spécifique et multidimensionnel. Il repose sur le modèle de Quinn (Quinn et Rohrbach, 1993, Quinn, 1988) et s'inspire de l'instrument FOCUS. Le questionnaire FOCUS (First Organizational Culture Unified Search) est le fruit d'un ensemble de travaux menés depuis 1989 par un groupe de chercheurs européens et américains motivés par le souci de mener une étude unifiée sur le concept de culture organisationnelle.

De Witte et Swinnen (1998, p1) définissent le climat comme « la perception globale des orientations des valeurs organisationnelles qui sont relativement stables ». Ces auteurs considèrent le climat organisationnel comme une variable descriptive. Selon cette conception, le climat est en quelque sorte une traduction concrète de ces valeurs.

L'instrument FOCUS comprend deux parties, la première est descriptive et la seconde évaluative. La partie descriptive mesure le climat organisationnel ; la partie évaluative, les valeurs elles-mêmes (Muijen, Koopman, Dondeye, De Cock, De Witte, 1986).

Le questionnaire FOCUS repose sur le modèle de Quinn (1988, 1983) ; ce modèle définit la culture organisationnelle suivant deux axes : le premier concerne l'orientation de l'organisation, interne ou externe. Une orientation interne définit les organisations centrées sur les employés et les processus alors qu'une orientation externe concerne les organisations axées sur leur environnement. Le deuxième axe a trait au degré de contrôle concernant les comportements des acteurs et l'organisation du travail. La combinaison de ces deux axes permet de définir quatre types de cultures organisationnelles, une culture de soutien, d'innovation, de règles et de finalité.

- La culture « soutien » met l'accent sur la participation, la coopération, la confiance mutuelle et la cohésion du groupe ;
- La culture « règles » se caractérise par le respect de l'autorité, la rationalisation des procédures, la division du travail et la formalisation ;

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

- La culture « d'innovation » se définit par la recherche de nouvelles informations dans l'environnement, par la prise de risque et la créativité ;
- La culture « finalité » décrit les organisations centrées sur la planification rationnelle, l'atteinte des objectifs fixés ainsi que sur la maîtrise des moyens pour atteindre ces derniers.

Le questionnaire qui a été construit dans le cadre de la recherche s'inspire de la première partie du questionnaire FOCUS. Il comprend vingt-trois items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse.

Cinq dimensions sont évaluées :

- Le soutien personnel qui concerne le soutien à l'égard du bien-être du personnel ;
- Le soutien à l'égard du développement des compétences qui englobe le soutien à l'égard du développement de la carrière et à l'égard du développement des compétences techniques et intellectuelles ;

La dimension soutien du modèle de Quinn est ainsi fractionnée en deux composantes, soit le soutien psychologique et le soutien à l'égard du développement des compétences.

- Le contrôle qui comprend le contrôle relatif à la tâche, à l'organisation du travail et aux comportements ;
- L'innovation relative aux méthodes de travail et au positionnement de l'organisation sur le marché ;
- L'orientation à l'égard des résultats.

Glick (1985) souligne que les recherches dont l'objet d'étude est le climat organisationnel lui-même doivent se centrer sur la perception des répondants quant aux pratiques en vigueur au sein de leur organisation et non pas sur la perception de leur expérience propre du milieu de travail. C'est la raison pour laquelle il est demandé aux répondants d'évaluer les vingt-trois items en regard de leur l'organisation plutôt qu'en regard de leur environnement de travail.

### 3.1.1.2. Le questionnaire évaluant les valeurs organisationnelles

Le questionnaire relatif aux valeurs organisationnelles se base sur les sept dimensions du questionnaire « Organizational Culture Profile » construit par O'Reilly, Chatman et Cadwell (1991), soit « l'orientation vers les personnes », « l'orientation vers les résultats »,

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

« l'attention aux détails », « la stabilité », « l'agressivité », « l'esprit d'équipe » et « l'innovation ».

*51  
MOT IN  
S'agit de  
52* Nous avons décidé de construire un questionnaire ad hoc plutôt que de reprendre tel quel « l'Organizationnal Culture Profile ». L' « Organizationnal Culture Profile » comprend 54 valeurs qu'il convient de classer en neuf catégories. Nous avons testé ce questionnaire auprès de vingt personnes; les résultats montrent qu'il est difficile sur le plan cognitif d'effectuer cette tâche. Les sujets classent sans difficulté les valeurs sur une échelle à cinq pas mais la classification des items dans les catégories intermédiaires relève plus d'après eux du hasard ou de leur humeur du moment.

L'ensemble de valeurs retenues pour l'élaboration du questionnaire est identifié à la suite d'une revue de la littérature. La sélection des valeurs utilisées pour la construction de l'outil se base sur quatre critères, à savoir, la généralisation, la discrimination, la compréhension et enfin la non redondance. La généralisation implique le bien fondé des items quel que soit le type d'organisation. La discrimination concerne la faculté des items à différencier les organisations les unes des autres. La compréhension se rapporte à la non ambiguïté des items. La non redondance signifie enfin que chaque item détient une parcelle de signification qui lui est propre.

*CCG  
51  
PT*

*Bit. n. c. Mac* Trente valeurs sont proposées sous forme de substantifs. Elles concrétisent les sept dimensions qui sous-tendent l' « Organizationnal Culture Profile » :

- L'« orientation vers les personnes » comprend les valeurs suivantes : loyauté, honnêteté, respect d'autrui et compréhension ;
- L'« orientation vers les résultats » englobe la centration sur les résultats, l'efficacité, la qualité du travail, la performance et la responsabilité ;
- L'« attention aux détails » regroupe la réflexion, l'esprit analytique et l'esprit critique ;
- La « stabilité » comprend l'obéissance, le respect des règlements, la prudence et la flexibilité ;
- L'« agressivité » regroupe l'ambition, la compétitivité, la puissance et la domination ;
- L'« esprit d'équipe » se centre sur la coopération, la sociabilité, l'esprit d'équipe et la serviabilité ;

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

- L'« innovation » prend en compte la créativité, la prise d'initiative, l'innovation ainsi que la faculté de tirer parti des opportunités.

Il est demandé aux répondants de sélectionner les six valeurs qui leur paraissent les plus représentatives de l'image qu'ils ont de leur organisation ainsi que les six valeurs qui leur paraissent les moins caractéristiques à cet égard. Cette forme de classement laisse dix huit valeurs « centrales » sans notation différenciée.

### 3.1.2. Les valeurs personnelles

Ce volet vise cette fois à apprécier le système de valeurs personnelles des répondants. Il se présente sous une forme similaire à celle du volet qui vient d'être présenté et qui concerne les valeurs organisationnelles. Les trente items sont identiques à ceux qui ont été proposés précédemment mais cette fois, il est demandé aux répondants de décider des six valeurs qui correspondent le mieux, selon eux à leurs valeurs personnelles ainsi que les six valeurs qui correspondent le moins bien à cet égard. La mise en œuvre de ce volet est animée du souci d'approcher sinon d'évaluer la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles.

#### 3.1.2.1. La mesure de la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles

La plupart des études concernant la congruence entre personne et situation utilisent des mesures normatives pour évaluer les acteurs et des classifications générales de tâches, d'emplois, de pratiques pour décrire les situations. Les personnes sont décrites avec un langage, les organisations avec un autre, rendant ainsi leur comparaison difficile. Une façon de pallier cette problématique consiste à créer une mesure commune permettant tout à la fois de décrire les individus et l'organisation. Etant donné que les personnes et les situations peuvent varier sur un bon nombre de dimensions, une approche réaliste doit en outre, tenir compte d'une congruence globale portant sur de multiples dimensions. Les techniques d'évaluation des personnes et des situations reposant sur des mesures ipsatives se révèlent

présenter moins de biais que celles basées sur les mesures normatives. La comparaison de profil basée sur la méthodologie Q répond à ces trois exigences (Caldwell et O'Reilly, 1990).

La procédure Q-Sort consiste en un classement d'un nombre important de critères (entre 50 et 150) en un certain nombre de catégories déterminées. Le nombre imposé de critères dans chaque catégorie est tel que la distribution des deniers rejoint approximativement la distribution normale. Les critères les plus caractéristiques (positivement tout comme négativement) sont placés dans les catégories extrêmes alors que les moins caractéristiques sont placés au milieu de la distribution. Le score reçu par chaque critère reflète sa position relative par rapport aux autres critères. Blocke (1978, in Caldwell et O'Reilly, 1990) suggère l'usage d'une distribution forcée (on entend par distribution forcée une distribution où le nombre d'items est spécifié pour chaque catégorie), car celle-ci conduit à une plus grande cohérence dans les réponses de juges qu'une distribution non forcée. Elle évite également le classement des éléments au hasard.

La construction des questionnaires concrétisant les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles s'inspire de cette méthodologie. Les trente valeurs auxquelles les répondants furent soumis décrivent tout à la fois les personnes et les organisations, la mesure en est ipsative et la distribution forcée.

### 3.1.3. L'implication à l'égard de l'organisation

Le questionnaire concrétisant l'implication à l'égard de l'organisation est construit sur base de la formalisation proposée par O'Reilly et Chatman (1986). Il s'inspire également des travaux de Meyer et Allen (1984,1989,1991).

Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette recherche comprend douze items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas. Deux items évaluent l'implication instrumentale. Sept items concrétisent l'implication affective dont quatre évaluent plus spécifiquement l'implication liée à l'identification, les trois autres se consacrant à l'implication associée à l'internalisation. Trois items ont trait à l'implication de continuité, dont deux dans son versant « manque d'alternatives ».

#### 3.1.4. L'implication à l'égard du travail

Ce questionnaire repose sur la formalisation de l'implication à l'égard du travail proposée par Kanungo (1982). L'implication est définie comme « un état cognitif d'identification psychologique au travail ». La centralité du travail, à savoir la place du travail dans la vie de l'acteur est également évaluée. Cet outil comprend neuf items sous la forme d'un Likert à cinq pas.

#### 3.1.5. La satisfaction à l'égard du travail

Nous avons recours ici au « Minnesota Satisfaction Questionnaire ». Selon Moorman, (1993), cet outil évalue plutôt la satisfaction cognitive que la satisfaction affective. La satisfaction cognitive consiste en une évaluation de l'activité professionnelle, évaluation basée sur une comparaison de différentes facettes de l'activité professionnelle par rapport à des standards internes ou externes alors que la satisfaction affective évalue la mesure selon laquelle l'activité professionnelle évoque une émotion positive.

Le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » comprend vingt items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse. Ces items concernent divers aspects de l'activité professionnelle telles les conditions de travail, le salaire, la qualité de la supervision, le degré d'autonomie et d'importance du travail. Sa structure sous-tend deux dimensions : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque concerne des aspects internes comme l'utilisation d'habileté, l'accomplissement de soi. La satisfaction extrinsèque concerne l'évaluation de résultats considérés comme important aux yeux des autres (le salaire, l'avancement, la supervision...). Cet instrument fournit également un score général de satisfaction (Furhnam, 1997).

Selon Moorman (1993), tous les items repris par ce questionnaire sous-tendent un processus de comparaison. Pour ce qui est des items extrinsèques, la comparaison se fait à l'égard de standards externes ; les items extrinsèques concernent des aspects de l'activité professionnelle dont l'évolution dépend d'une tierce partie (conditions de travail, salaire,

politique organisationnelle) ; répondre à ces items implique d'évaluer leur valeur relative en regard de standards externes. Les items intrinsèques induisent par contre, dans le chef du répondant, une comparaison à l'égard de standards internes ; les items intrinsèques conduisent également à une évaluation mais cette évaluation dépend plus fortement d'un sentiment personnel que d'une comparaison à des standards externes. Moorman (1993) avance ainsi que les items extrinsèques évaluent principalement la satisfaction cognitive alors que les items intrinsèques évaluent les deux formes de satisfaction, cognitive et affective. Furhnam (1997) souligne que les qualités métriques de cet outil sont bien établies. Le coefficient alpha dépasse dans le plupart des études utilisant cet instrument .80.

### 3.2. Population

Les six volets du questionnaire sont appliqués à l'ensemble des personnes travaillant dans une importante société de restauration, à l'exclusion des ouvriers non qualifiés. La complexité de ce type d'enquête ne permet pas de toucher aisément et sans risque de biais les populations d'ouvriers non qualifiés. Le questionnaire est anonyme. Il est adressé au domicile des répondants. Ces derniers renvoient le protocole complet au Laboratoire de Psychologie Industrielle et Commerciale. Cette procédure permet de réduire, autant que faire se peut, la crainte du biais de désirabilité sociale. Le taux de réponse est de 36 %, soit 169 répondants dont 81 francophones et 88 néerlandophones.

Les catégories socioprofessionnelles des répondants peuvent être assimilées à celles des ouvriers (14), employés (117), cadres (25) et directeurs (10). Quatre niveaux d'éducation sont définis : éducation de base (56), études réalisées jusqu'à 18 ans (68), 1 à 3 ans d'étude supérieures (36) et 4 ans ou plus d'études supérieures (6). 74% des répondants ne détiennent pas de diplôme de l'enseignement supérieur.

Trois classes d'âges sont retenues : moins de 35 ans (60), 35 à 45 ans (86) et plus de 45 ans (20). La population est composée de 138 hommes et de 25 femmes.

Un tiers des répondants appartiennent au siège central de la société alors que les deux autres tiers font partie d'unités délocalisées.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Le tableau III,1 reprend la répartition des répondants dans les divers départements.

**Tableau III.1 : répartition des répondants dans les divers départements**

<u>Direction générale</u>		3
<u>Services opérationnels</u>		
Segment Administrations et Entreprises	structure	11
	exploitation	66
Segment santé	structure	8
	exploitation	34
Segment Ecoles et Universités	structure	3
	exploitation	15
<u>Services fonctionnels</u>		
Service Ressources humaines		9
Service Achats		3
Service Finance/Administration		5
Service Commercial		2
Autres		8

Les services fonctionnels, la Direction générale et les segments « structure » des services opérationnels se situent tous au siège central de l'entreprise. Les segments « exploitation » des services opérationnels sont délocalisés. La répartition des répondants dans les services traduit relativement bien la répartition du personnel au sein de l'organisation analysée.

## **4. Analyse des résultats**

### **4.1. La structure factorielle des différents concepts.**

L'analyse factorielle en composantes principales a pour objectif d'identifier à partir des variables analysées (dans le cadre de cette recherche, les items) des facteurs non

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

directement observables et de mettre ainsi en évidence les facteurs ou dimensions sous-jacentes à cet ensemble de variables (Norusis, 1988).

L'analyse factorielle appliquée aux données procède en trois étapes ; le calcul de la matrice de corrélations sur l'ensemble des variables; l'extraction des facteurs, à savoir la détermination du nombre de facteurs nécessaire pour représenter les données (restitution d'un certain pourcentage de la matrice de corrélation); et la rotation qui permet d'atteindre une structure plus aisée à interpréter. Parmi les méthodes de rotation orthogonale, le choix s'est porté sur la méthode varimax; cette méthode offre une solution qui minimise le nombre de variables détenant un poids important dans les facteurs.

#### 4.1.1. Le climat organisationnel.

L'analyse factorielle en composantes principales appliquée au questionnaire concrétisant le climat organisationnel permet de dégager cinq facteurs qui rendent compte de 49.6 % de la variance.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III,2 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet climat organisationnel<sup>1</sup>.**

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5
La majorité des personnes essaient régulièrement de nouvelles façons de travailler	.092	.080	.185	-.176	.692
Il y a une forte entraide entre les employés.	<u>.698</u>	.063	.271	-.109	.150
La majorité des personnes suivent régulièrement des formations.	.204	-.109	.219	<u>-.498</u>	.144
Il règne un bon esprit de groupe.	<u>.731</u>	.173	.173	-.144	.041
Les responsables attachent beaucoup d'importance aux résultats de la recherche.	.276	.264	<u>.476</u>	-.291	-.022
On a de l'intérêt pour des activités et problèmes d'ordre intellectuel.	.255	.184	<u>.774</u>	.059	.024
On lit régulièrement des revues à caractère technique ou scientifique.	.032	.114	<u>.673</u>	-.228	.395
La qualité du travail est rigoureusement contrôlée.	.166	<u>.621</u>	.168	-.082	.075
On organise soi-même son travail.	<u>.448</u>	.148	-.077	.268	.255
On se soucie des autres.	<u>.575</u>	.382	.072	-.288	.208
L'organisation cherche de nouveaux marchés pour ses produits.	.136	.000	.163	.040	-.078
On réfléchit toujours à la façon dont on va s'y prendre avant de se mettre au travail.	.257	<u>.651</u>	.000	-.012	.153
La communication des informations se fait toujours de façon convenable.	.206	<u>.624</u>	.111	-.254	-.166
Il est facile de parler avec son chef.	<u>.592</u>	.038	<u>.455</u>	-.031	-.245
Le travail est organisé suivant des procédures strictes.	<u>.741</u>	.231	.121	-.144	.080
L'organisation ne s'intéresse qu'au travail réalisé.	.000	-.097	-.133	<u>.674</u>	.174
Le travail doit être réalisé avec rapidité.	.020	.029	-.089	.369	<u>.704</u>
La tenue vestimentaire est stricte.	.085	<u>.582</u>	-.151	-.052	.282
La compétitivité est utilisée pour augmenter les normes de productivité	.162	.094	-.119	.094	<u>.774</u>
Les responsables manifestent de l'intérêt pour les problèmes personnels des collaborateurs.	<u>.652</u>	.237	.012	-.128	-.099
Les personnes désirant une promotion reçoivent l'appui de leur supérieur.	.327	.001	<u>.500</u>	-.087	-.386
On s'écarte souvent des règles.	-.137	.144	<u>.714</u>	-.026	-.120
Les résultats sont plus importants que les procédures.	-.260	<u>.444</u>	.129	<u>.458</u>	-.056
Pourcentage de variance expliqué	12.5	11.3	9.4	8.8	7.5

- Le premier facteur peut être interprété comme l'expression d'un soutien personnel, soutien provenant tout à la fois des collaborateurs et de la hiérarchie. Les acteurs

<sup>1</sup> Les saturations supérieures à .40 sont soulignées.

perçoivent l'entraide et l'esprit de groupe comme relativement présent au sein de l'organisation. La hiérarchie témoigne de l'intérêt pour les problèmes personnels de leurs subordonnés et est à l'écoute de ces derniers ;

- Le second facteur caractérise un contrôle important portant sur l'activité professionnelle et la tenue vestimentaire. Le contrôle de l'activité concerne plus précisément la qualité du travail. Ce facteur correspond à la dimension de contrôle du modèle de Quinn ;
- Le troisième a trait au soutien à l'égard du développement des compétences. Le personnel se sent soutenu lors de demandes de promotion ; la curiosité intellectuelle est encouragée.

On observe un éclatement en deux composantes de la dimension soutien définie par le modèle de Quinn. La première composante témoigne d'un soutien à l'égard du bien-être psychologique alors que la deuxième souligne le souci du développement des compétences.

- Le quatrième facteur concerne l'orientation à l'égard des résultats. Les pratiques organisationnelles sont centrées sur l'atteinte des résultats.
- Le cinquième facteur concerne la rentabilité. Les pratiques organisationnelles sont axées sur la performance. Les normes de productivité sont élevées.

Les coefficients alpha pour les cinq premiers facteurs sont respectivement de .74, .71, .68 et .58. et .54. Nous retiendrons pour la suite de l'analyse les quatre premières dimensions, ces dernières présentant une relativement bonne validité interne.

#### 4.1.2. Les valeurs organisationnelles

Cinq facteurs, issus de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet des valeurs organisationnelles, sont retenus. Ces dimensions rendent compte de 32.5 % de la variance. Chaque facteur pris individuellement rend naturellement compte d'un pourcentage de variance expliqué relativement peu important.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III.3** : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet valeurs organisationnelles<sup>2</sup>.

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5
Réflexion	-.007	-.002	-.007	.000	-.004
+ Etre centré sur les résultats	-.001	-.332	-.193	<u>-.416</u>	-.005
Ambition	.005	.003	.000	-.000	.009
+ Prise d'initiative	.132	-.001	.003	.143	.006
+ Compétitivité	<u>-.503</u>	-.001	-.200	-.315	-.319
+ Sociabilité	.258	<u>.674</u>	-.125	.002	.139
Efficacité	.308	-.395	-.002	-.205	-.246
Responsabilité	.208	.000	-.001	-.002	<u>.634</u>
+ Qualité du travail	.158	.001	-.007	.121	.004
+ Esprit d'équipe	<u>.405</u>	.141	-.111	.007	.008
+ Innovation	-.105	.004	<u>-.619</u>	.132	-.117
+ Créativité	-.002	-.006	-.007	<u>.784</u>	-.005
+ Respect des règlements	-.173	-.154	<u>.426</u>	-.381	.103
Intelligence	.222	-.224	.001	.005	.000
Serviabilité	.001	<u>.550</u>	-.114	.009	.217
Puissance	<u>-.759</u>	-.160	.008	-.001	.004
Domination	<u>-.724</u>	-.008	.009	.006	-.114
Respect d'autrui	.355	.005	-.267	.001	.352
Esprit critique	-.002	-.002	-.005	.009	.004
Compréhension	<u>.469</u>	<u>.480</u>	.000	-.002	-.002
Performance	-.006	-.238	-.007	<u>-.568</u>	-.271
+ Prudence	-.147	-.003	<u>.512</u>	.324	.002
Obéissance	-.119	.002	<u>.748</u>	.001	-.002
+ Tirer parti des opportunités	-.334	-.262	-.158	-.143	-.149
+ Coopération	.183	<u>.589</u>	<u>.418</u>	.004	-.210
Autonomie	.006	.000	-.006	-.008	.194
Loyauté	.149	.003	.007	.001	-.114
Flexibilité	.169	-.223	.003	.292	-.000
Esprit analytique	.009	-.153	-.005	-.006	<u>-.690</u>
+ Honnêteté	.220	.006	.000	.290	<u>.406</u>
Pourcentage de variance expliqué	8.3	6.5	6.1	5.8	5.5

<sup>2</sup> Les items dont la saturation est supérieur à .40 sont soulignés.

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

- Le premier facteur comprend des valeurs organisationnelles relatives au mode de relation que les acteurs entretiennent entre eux. Cette dimension oppose les valeurs centrées sur l'esprit d'équipe et la compréhension aux valeurs centrées sur la compétitivité et la domination ;
- Le second facteur concerne à nouveau des valeurs organisationnelles relatives aux relations interpersonnelles. Les relations centrées sur la coopération et la sociabilité sont valorisées ;
- Le troisième facteur englobe des valeurs organisationnelles centrées sur le conformisme. Le respect des règlements, l'obéissance et la prudence sont les valeurs qui servent de référence ;
- Le quatrième facteur oppose une orientation à l'égard des résultats à la créativité. L'organisation, au yeux des répondants, ne peut tout à la fois valoriser créativité et performance. Il s'agit de deux valeurs organisationnelles en opposition ;
- Le cinquième facteur oppose les valeurs centrées sur la prise de responsabilité et l'honnêteté à celles axées sur l'esprit analytique.

Les coefficients alpha sont respectivement de .64, .56, .48, .43 et de .41. Ce résultat laisse supposer que seules les deux premières dimensions présentent une validité interne suffisante.

#### 4.1.3. Les valeurs personnelles

L'application de l'analyse factorielle au volet valeurs personnelles fait ressortir douze facteurs qui rendent compte de 62.6% de la variance. Le pourcentage de variance expliqué par les facteurs pris individuellement est particulièrement peu élevé.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III,4 : Pourcentage de variance expliqué pour les douze facteurs extraits.**

Facteur	Pourcentage de variance expliqué	Pourcentage de variance expliqué cumulé
1	6.476	6.476
2	5.972	12.448
3	5.418	17.866
4	5.382	23.249
5	5.368	28.616
6	5.297	33.914
7	5.180	39.093
8	4.976	44.069
9	4.955	49.024
10	4.926	53.950
11	4.423	58.373
12	4.294	62.667

Les valeurs personnelles des répondants telles qu'elles ont été concrétisées par ce questionnaire ne semblent pas être sous-tendues par une structure factorielle clairement analysable. Le calcul des coefficients alpha pour les cinq premières dimensions va dans le sens de ce résultat ; aucun des coefficients calculés ne dépasse .50.

Nous allons nous tourner pour la suite de l'analyse non pas vers les dimensions, puisqu'elles ne semblent pas être suffisamment homogènes, mais bien vers les items.

#### 4.1.4. L'implication à l'égard de l'organisation

L'analyse factorielle appliquée au volet implication organisationnelle du questionnaire permet de dégager deux facteurs qui rendent compte de 50.6 % de la variance.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III.5** : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet implication à l'égard de l'organisation<sup>3</sup>.

Items	Implication affective	Implication par défaut
Mon attachement à cette organisation est principalement déterminé par le fait qu'on y tient compte des efforts que je fournis	.541	-.271
Mon attachement à cette organisation est principalement déterminé par le fait qu'on soit une grande famille.	.751	-.007
Je reste dans mon organisation car je n'ai pas d'autres alternatives.	-.209	.777
J'aurais peur de ce qui pourrait arriver si je quittais mon organisation sans avoir un autre emploi en vue.	.008	.843
Il me serait peu coûteux psychologiquement de quitter mon organisation.	-.308	.505
J'aime parler de mon organisation à mon entourage	.586	-.164
Je défends les objectifs poursuivis par mon organisation.	.647	-.213
Je suis heureux de travailler dans mon organisation car les plus méritants y sont récompensés.	.726	-.211
Je suis fier d'appartenir à mon organisation.	.757	-.291
J'adhère aux valeurs prônées par mon organisation.	.671	-.123
Mon attachement à cette organisation est principalement déterminé par la similarité entre ses valeurs et les miennes.	.692	.000
Je me sens concerné par les difficultés rencontrées par mon organisation.	.643	-.141
Pourcentage de variance expliqué	34.9	15.7

- Le premier facteur comprend des items qui sous-tendent la perception d'être récompensé à sa juste valeur au sein de l'organisation, un désir d'affiliation ainsi qu'une internalisation des valeurs de l'organisation. Cette première dimension reflète ainsi les trois composantes de l'implication ; instrumentale, d'identification et d'internalisation définies par la formalisation proposée par O'Reilly et Chatman (1986). Contrairement à nos attentes, la composante instrumentale de l'implication ne se distingue pas des composantes d'identification et d'internalisation. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que l'implication instrumentale telle que nous l'avons concrétisée dans le cadre de cette recherche est plus fortement teintée de la perception d'une reconnaissance des efforts fournis que dans le cadre des travaux menés par O'Reilly et Chatman (1986) et qu'elle détient de ce fait une connotation plus affective. Nous qualifierons cette première dimension d'implication organisationnelle affective. La question reste cependant ouverte quant à savoir si l'implication instrumentale est de nature différente de l'implication par

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

identification et internalisation. Existe t-il une « hiérarchie » entre ces composantes, hiérarchie concernant l'intensité du niveau d'implication, comme le laisse supposer les travaux d'O'Reilly et Chatman (1986) ou l'implication reflète un concept plus général qui comprend différentes dimensions indépendantes ? A cet égard, il est intéressant de noter que les items poussant le répondant à choisir l'une de ces trois composantes obtiennent une moyenne moins élevée que les autres.

- Le deuxième facteur concerne un des deux versants de l'implication de continuité telle qu'elle a été définie par Allen et Meyer (1984,1990) ; on reste au sein de l'organisation principalement par manque d'alternatives et par crainte d'un changement. Il s'agit d'une forme d'implication relativement passive qu'on peut qualifier d'implication par défaut.

Le coefficient alpha est de .86 pour la première dimension et de .60 pour la seconde.

#### 4.1.5. L'implication à l'égard du travail

L'application de l'analyse factorielle au volet concrétisant l'implication à l'égard du travail permet de définir deux dimensions qui rendent compte de 48.4 % de la variance.

Tableau III,6 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet implication à l'égard du travail<sup>4</sup>.

Items	Implication instrumentale	Implication affective
Mes loisirs sont en rapport avec mon travail	.224	<u>.757</u>
Une fois ma journée de travail terminée, je ne pense plus à mon travail.	<u>.428</u>	-.008
Mon travail me procure généralement un sentiment de fierté.	-.479	.367
Mon travail est plus important que tout.	-.008	<u>.734</u>
Si j'en avais les moyens, je ne travaillerais pas.	<u>.743</u>	.004
Si j'avais le choix, je préférerais m'occuper de ma famille plutôt que de travailler.	<u>.759</u>	.004
J'aime parler de mon travail à mon entourage.	-.327	<u>.646</u>
Une vie sans travail ne présente aucun intérêt.	-.604	.009
J'accorde plus d'importance aux activités que je mène en dehors de mon travail qu'à mon travail.	<u>.770</u>	-.009
Pourcentage de variance expliqué	29.6	19

<sup>3</sup> Les saturations supérieures à .40 sont soulignés.

<sup>4</sup> Les saturations supérieures à .40 sont soulignés.

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

- La première dimension concerne l'implication instrumentale à l'égard du travail ; le travail est accompli par nécessité économique ; les activités hors travail prennent plus d'importance que l'activité professionnelle. Par ailleurs, l'acteur scinde clairement ses activités professionnelles de ses activités hors travail ;
- La seconde dimension a trait à l'implication affective à l'égard du travail; elle se concrétise par une identification au travail et par le niveau d'importance accordé à celui-ci. Le travail est intégré dans la vie de l'acteur ; l'acteur associe ses activités professionnelles à ses activités hors travail.

Les coefficients alpha pour ces deux dimensions sont respectivement de .70 et de .60.

#### 4.1.6. La satisfaction professionnelle

Le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » serait sous-tendu, d'après la littérature, par deux facteurs, l'un concrétisant la satisfaction intrinsèque, l'autre la satisfaction extrinsèque. Toutefois, les résultats manquent de clarté pour ce qui concerne la répartition des items dans ces deux dimensions. A titre d'exemple, Moorman (1993) et Williams et Anderson (1991) obtiennent une configuration factorielle relativement différente.

Nous avons appliqué une analyse factorielle, avec rotation varimax en fixant comme critère d'extraction le nombre de facteurs. Compte tenu du fait que les résultats des auteurs indiquent que le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » est sous-tendu par deux facteurs, le nombre de facteurs à extraire est fixé à deux. Ces deux facteurs expliquent 41.9 % de la variance.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III,7** : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au « Minnesota Satisfaction Questionnaire »<sup>5</sup>.

Items	Satisfaction collective	Satisfaction individuelle
La compétence de mon supérieur quand il prend ses décisions.	<u>.463</u>	.272
La possibilité de faire usage de mes compétences.	<u>.562</u>	.327
La possibilité d'effectuer des actions variées.	<u>.571</u>	.331
Les compliments que je reçois quand j'ai fait mon travail.	<u>.634</u>	.008
La possibilité d'être considéré au sein de mon entourage.	<u>.671</u>	.332
La possibilité de mener des activités avec d'autres personnes.	<u>.646</u>	.191
Les conditions de travail.	<u>.699</u>	.000
Avoir la possibilité d'être occupé toute la journée.	.355	-.137
La possibilité d'appliquer mes propres façons de faire.	-.008	<u>.703</u>
La possibilité de travailler seul.	-.001	<u>.605</u>
La manière dont la politique de l'organisation est mise en pratique.	<u>.546</u>	.247
La stabilité d'emploi que me procure mon travail.	.291	<u>.438</u>
La liberté de recourir à mon propre jugement.	<u>.565</u>	.385
La possibilité d'expliquer aux gens ce que je fais.	.410	.591
La possibilité de réaliser des actes qui sont en accord avec ma conscience.	<u>.536</u>	.257
La façon dont mon supérieur traite son personnel.	<u>.691</u>	.182
Le sentiment de <u>réalisation</u> que je retire de mon travail.	.341	<u>.617</u>
La façon dont mes collègues s'entendent entre eux.	.008	<u>.655</u>
Le salaire et la quantité de travail que j'accomplis.	.205	<u>.617</u>
Les possibilités de promotion dans mon travail.	<u>.696</u>	-.006
Pourcentage de variance expliqué	25.2	16.8

- La première dimension sous tend une satisfaction professionnelle focalisée sur les aspects collectifs du travail. Cette forme de satisfaction se centre particulièrement sur des activités impliquant une relation avec les autres qu'il s'agisse des collaborateurs ou du supérieur hiérarchique;
- Le second facteur concerne une satisfaction professionnelle axée sur la dimension individuelle du travail.

<sup>5</sup> Les saturations supérieures à .40 sont soulignées.

Dans le cadre de cette recherche, les dimensions qui structurent le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » marquent un antagonisme entre la satisfaction de l'acteur dans ses relations avec les autres et la satisfaction de l'acteur dans des aspects individuels du travail plutôt qu'une opposition entre satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque.

#### 4.2. Les pratiques et les valeurs organisationnelles comme manifestation de la culture organisationnelle.

La problématique de la culture organisationnelle pose clairement la question du consensus. Ce qui permet de considérer une pratique ou une valeur organisationnelle comme une manifestation de la culture organisationnelle est son degré de partage par les acteurs vivant au sein de cette organisation. Il nous semble dès lors important de disposer d'une mesure permettant d'évaluer le degré de consensus des acteurs quant aux pratiques et aux valeurs en vigueur au sein de leur organisation. Un manque de consensus entre les acteurs quant à leurs perceptions des pratiques et des valeurs organisationnelles traduirait le fait que ces dernières ne présentent pas un degré d'homogénéité suffisamment important que pour être considérées comme caractéristiques de l'organisation et refléter ainsi une culture organisationnelle propre. Le niveau d'analyse de la culture organisationnelle ne peut dès lors être l'organisation mais pourrait bien être un sous-système organisationnel tel le département, une catégorie socioprofessionnelle ...

L'index de consensus interjuges ( $r_{wG(j)}$ ) est choisi comme mesure du degré de consensus entre les acteurs.

Le nom attribué à cet index peut prêter à confusion. Cet index consiste non pas en une mesure du degré de consensus entre quelques juges mais en une mesure du degré de consensus entre un groupe d'acteurs.

Il se base sur le rapport entre la moyenne des variances observées pour chaque item composant l'échelle, et la variance attendue lorsque les évaluations des items sont distribuées

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

de façon aléatoire<sup>6</sup> (James, Demaree et Wolf, 1984). Les échelles sont comprises ici comme les deux dimensions concrétisant les valeurs organisationnelles et les quatre dimensions concrétisant les pratiques organisationnelles. Cet index repose sur le postulat du parallélisme entre les items composant la dimension. Les auteurs suggèrent d'utiliser comme critère de consensus un score supérieur ou égal à .70. Un score inférieur à ce seuil témoignerait d'un manque de consensus entre les répondants.

Cet index est appliqué aux quatre dimensions définissant le climat organisationnel ainsi qu'aux deux dimensions concrétisant les valeurs organisationnelles.

**Tableau III,8 : Index de consensus interjuges pour les quatre pratiques organisationnelles.**

Pratiques organisationnelles	$r_{wg(j)}$
Soutien personnel	.81
Contrôle	.70
Soutien à l'égard du développement de carrière	.84
Orientation résultat	.75

L'index de consensus interjuges est supérieur à .70 pour les quatre dimensions concrétisant le climat organisationnel. Ces quatre dimensions présentent, selon ce critère, un degré de consensus suffisamment important que pour être considérées comme caractéristiques de l'organisation.

Les résultats issus de l'application de cet index aux deux dimensions concrétisant les valeurs organisationnelles indiquent que les variances des scores observés ( $MS_{d1}^2:1.32$  ;  $MS_{d2}^2:1.11$ ) sont plus importantes que les variances des scores attendus ( $\sigma EU^2 = .66$ ). Les

<sup>6</sup>L'index de consensus interjuges se mesure de la façon suivante :

$$r_{wg(j)} = \frac{J(1 - (MS_{xj}^2 / \sigma EU^2))}{J(1 - (MS_{xj}^2 / \sigma EU^2)) + (MS_{xj}^2 / \sigma EU^2)}$$

J correspond aux nombre d'items parallèles servant à mesurer la dimension.

$MS_{xj}^2$  est la moyenne des variances observées des J items.

$\sigma EU^2$  est la variance des scores attendus si les scores sont attribués de façon aléatoire. Le calcul de  $\sigma EU^2$  se base sur une distribution rectangulaire des scores.

$\sigma EU^2 = (A2-1)/12$ . A correspond au nombre de pas de l'échelle associée aux J items.

index sont de ce fait négatifs. James, Demaree et Wolf (1984) suggèrent d'attribuer aux index négatifs une valeur de 0. Les valeurs des index refléteraient le peu de consensus existant quant à l'évaluation des valeurs organisationnelles au sein de cette organisation. L'index de consensus interjuges peut toutefois être artificiellement bas lorsque le questionnaire détient une échelle à trois pas.

Les valeurs organisationnelles, telles qu'elles sont concrétisées dans le cadre de cette recherche, ne peuvent être considérées comme caractéristiques de l'organisation. Les perceptions individuelles des valeurs organisationnelles ne peuvent être agrégées en une mesure organisationnelle. L'instrument utilisé peut toutefois être à l'origine de ce résultat. Une seconde alternative que l'organisation analysée ne se caractérise non pas par un système de valeurs clair mais bien par des sous systèmes de valeurs organisationnelles différenciés.

#### 4.3. Les sous cultures organisationnelles

Selon l'approche de la différenciation, les organisations détiendraient divers sous systèmes culturels, ces derniers pouvant même rentrer en opposition (Martin, 1992).

L'étude des sous systèmes culturels pose également la question de la légitimité de globaliser les perceptions individuelles en un attribut collectif. Les auteurs reconnaissent la nécessité de déterminer un critère permettant de considérer une statistique comme un indicateur valide d'une entité sociale (Patterson, Payne et West, 1996).

Cette globalisation serait légitime dans la mesure où il y aurait un consensus entre les personnes exposées à un contexte commun. Il convient alors de considérer la moyenne des perceptions de l'unité comme la qualité propre de l'unité (Kozlowski et Hulst, 1987). Mais pour qu'une moyenne des réponses soit représentative du groupe dont elles sont issues, la dispersion autour de la moyenne doit être peu importante (Schneider et Reicher, 1983). L'analyse typologique permet de regrouper les perceptions individuelles similaires quant à l'appréciation de facteurs organisationnels (Joyce et Slocum, 1984). Les groupes issus de cette analyse présentent une relative homogénéité. Mais pour considérer deux sous systèmes

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

organisationnels comme distincts, ils doivent être caractérisés par des moyennes significativement différentes (Patterson et coll., 1996).

D'après Patterson et coll. (1996), la culture organisationnelle n'est pas seulement le reflet d'un ensemble de perceptions partagées. La culture organisationnelle doit avoir une signification sociale et être ainsi associée à une entité sociale formelle ou informelle, comme le groupe de travail ou le département. La similarité des perceptions n'est pas suffisante pour conclure à l'existence d'une sous culture organisationnelle. Selon l'approche interactionniste, la formation de la culture organisationnelle s'expliquerait par les interactions entre les acteurs. L'analyse typologique serait, selon cette perspective, un outil utile dans la mesure où les groupes typologiques sont analysés sous l'angle des patterns d'interaction présents au sein de l'organisation (Schneider et Reichers, 1983).

Le choix de la méthode d'analyse permettant de déterminer les différentes perceptions des valeurs organisationnelles et du climat existant au sein de l'organisation s'est porté sur l'analyse typologique par concentration.

Cette méthode a pour objectif de regrouper les sujets de façon à ce qu'ils présentent des profils de réponses à un ensemble d'items les plus proches possibles et que les groupes de répondants présentent des profils moyens de réponses les plus dissemblables possibles les uns des autres. La métrique utilisée est la distance euclidienne entre profils de réponses. L'analyse permet de dégager à partir d'un ensemble de sujets, des groupes ayant un profil de réponse relativement homogène. On analysera par la suite non plus les sujets pris individuellement mais bien les groupes. A chaque étape, l'accroissement de l'erreur de regroupement informe quant à la pertinence du regroupement effectué. D'autres indices guident l'appréciation du nombre de groupes à prendre en considération ; il s'agit de l'erreur relative qui est le rapport entre l'erreur totale (erreur qui correspond au regroupement de tous les sujets dans un seul groupe) et l'erreur au pas considéré multipliée par cent, et qui exprime un pourcentage de perte d'information (Karnas et Salengros, 1983).

Dans un second temps, les groupes typologiques sont caractérisés suivant leurs scores factoriels aux dimensions concrétisant le climat et les valeurs organisationnelles. Ces

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

dimensions sont issues des deux analyses factorielles appliquées aux volets « valeurs organisationnelles » et « climat organisationnel ».

#### 4.3.1. Les sous climats organisationnels.

On retiendra quatre groupes de l'analyse typologique à partir des réponses au volet « climat organisationnel ». Un accroissement important de l'erreur à l'étape ultérieure (passage d'une erreur relative de 25.14 % à une erreur relative de 33.50%) indique que le passage à trois groupes typologiques regrouperait des sous-groupes de sujets par trop hétérogènes. La ventilation des effectifs au sein des groupes est la suivante : le groupe 1 se compose de 76 personnes, le groupe 2 de 29, le groupe 3 de 52 et le groupe 4 de 12.

L'analyse typologique permet ainsi de mettre en évidence quatre configurations différenciées de perceptions de pratiques organisationnelles.

Cette approche laisse toutefois ouverte la question de savoir sur quels critères se fonder pour déterminer si il y a ou non consensus au sein d'un groupe. L'utilisation d'un critère qui évalue le consensus des membres du groupe quant ces pratiques s'impose. Un consensus important permettrait de considérer ces pratiques comme le reflet d'une manifestation culturelle propre au groupe.

Le coefficient  $\eta^2$  a été utilisé à cet effet (Glick, 1985). Ce coefficient décrit la proportion de la variabilité totale attribuable au facteur, en l'occurrence l'appartenance au groupe typologique. Le coefficient  $\eta^2$  correspond à la proportion de la variance de la variable dépendante (les pratiques et les valeurs organisationnelles) attribuable à l'effet (l'appartenance au groupe typologique)<sup>7</sup>. Glick (1985) suggère d'utiliser comme seuil .12.

---

$${}^7 \eta^2 = \frac{SS \text{ effet}}{SS \text{ total}}$$

Dans le cas où la variable dépendante présente deux niveaux, il correspond au carré du coefficient de corrélation point biserial entre la variable dépendante et la variable dichotomique (variable indépendante). Ce coefficient contient la variance systémique pour les autres effets que celui étudié ainsi que la variance de l'erreur et la variance de l'effet étudié. Il dépend de ce fait du nombre de facteurs étudiés ; l'interaction entre les facteurs

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

L'application de l'analyse de la variance aux scores factoriels des quatre groupes typologiques aux quatre dimensions concrétisant le climat organisationnel permet d'examiner si ces quatre groupes se distinguent selon ces quatre pratiques.

**Tableau III,9 : Analyse de la variance appliquée aux scores des quatre groupes typologiques aux quatre pratiques organisationnelles**

Variables dépendantes	F	Sig.	$\eta^2$
Soutien personnel	30.43	.00	.356
Contrôle	16.48	.00	.231
Soutien à l'égard du développement de la carrière	4.39	.00	.074
Centration sur les résultats	42.78	.00	.438

Les quatre groupes typologiques se distinguent ainsi très significativement suivant leur appréciation quant aux pratiques axées sur le soutien personnel (sig : .00), le contrôle (sig : .00), le soutien à l'égard du développement de la carrière (sig : .00) et la centration sur les résultats (sig : .00). L'analyse des coefficient  $\eta^2$  montre que le soutien personnel (.356), le contrôle (.231) ainsi que la centration sur les résultats (.438) sont des pratiques perçues de manière relativement homogène au sein des groupes.

Afin de caractériser ces groupes, l'on calcule leurs moyennes aux quatre pratiques organisationnelles. Pour obtenir un score borné par dimension, l'on calcule la moyenne des différents items saturant le plus la dimension (items dont la saturation dans la dimension est supérieure à .40). Le score varie ainsi de 1 (cote minimum) à 5 (cote maximum).

---

augmente la taille de la variance. C'est la raison pour laquelle on lui préfère le coefficient  $\eta^2$  partiel qui ne contient à son dénominateur que la variance de l'erreur et la variance de l'effet (Tabachnick et Fidell, 1996).

$$\eta^2 \text{ partiel} = \frac{\text{SS effet}}{\text{SS effet} + \text{SS erreur}}$$

**Tableau III,10 : Moyennes, écart-types des quatre groupes typologiques aux quatre pratiques organisationnelles.**

Groupes typologiques	Soutien personnel	Contrôle	Soutien à l'égard du développement de la carrière	Centration sur les résultats
1	3.45	3.66	3.25	2.49
2	2.50	2.57	2.27	3.73
3	3.86	3.58	3.28	3.51
4	4.58	4.58	4.08	2.13

- Le groupe 1 se définit par une perception de pratiques organisationnelles relativement axées sur le contrôle et peu centrées sur les résultats ;
- Le groupe 2 perçoit les pratiques organisationnelles en vigueur dans son organisation comme centrées sur une orientation à l'égard des résultats ; les pratiques associées au soutien personnel ainsi qu'au soutien à l'égard de la carrière sont peu présentes. Le contrôle est perçu comme peu important ;
- Les pratiques perçues par le groupe 3 sont caractérisées par l'accent porté à l'égard des résultats ; le soutien personnel est également fort présent ;
- Le groupe 4 se distingue par la perception de pratiques axées sur le contrôle ; les membres de ce groupe se sentent également soutenus tant d'un point de vue psychologique que du point de vue du développement de leurs compétences. Les pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des résultats sont relativement peu importantes.

D'après Patterson et coll. (1996), la constitution, suivant cette méthodologie, de groupes d'acteurs détenant une perception homogène des pratiques organisationnelles ne témoigne pas nécessairement de l'existence de sous climats organisationnels. L'analyse typologique conduit bien à l'identification de groupes d'acteurs qui présentent un certain consensus quant à leur perception des événements organisationnels mais ce consensus peut s'expliquer par une série de facteurs comme une similarité des valeurs personnelles, des intérêts ou des types de personnalité. Dans ce cas, ce consensus est associé à des variables personnelles plutôt qu'organisationnelles. Pour qu'un consensus puisse être un indicateur du climat organisationnel, il devrait avoir une signification sociale et être ainsi associé à une

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

entité sociale formelle ou informelle. Le contrôle des ressources, le statut occupé aurait également, d'après Ibarra et Andrews (1993), un impact sur les perceptions de l'environnement de travail.

L'analyse consiste ensuite à examiner dans quelle mesure l'appartenance à un groupe formel (le département) et à un rôle (le niveau hiérarchique) ainsi que l'ancienneté au sein de l'organisation contribuent à l'existence de sous climats organisationnels. La méthode de collecte de données utilisée dans le cadre de cette recherche ne permet pas de rendre compte des relations informelles.

La société qui fait l'objet de l'enquête se compose de trois départements : un département comprenant les services fonctionnels : direction générale, service achats, service ressources humaines, service finance/administration, service commercial (DEP2); un département concernant les services opérationnels : segment administrations et entreprises, segment santé, segment écoles et universités (DEP1) ainsi qu'un département englobant l'exploitation des segments précités (DEP3) ; il s'agit d'unités d'exploitation décentralisées. Quatre niveaux hiérarchiques sont définis : directeur, cadre, employé, ouvrier.

Les résultats montrent que les groupes typologiques se distinguent selon le département (Chi-carré : 14.94. df : 6. sig : .021). Les conditions de Cochran sont respectées (trois cellules ont une fréquence théorique inférieure à 5, la fréquence théorique la moins élevée est de 1.56).

Tableau III,11 : Répartition des quatre groupes typologiques caractérisant les quatre sous climats au sein des trois départements.

Groupe	DEP1	DEP2	DEP3
1	6 (7.9%)	14 (18.4%)	56 (73.7%)
2	8 (27.6%)	9 (31%)	12 (41.4%)
3	6 (11.5%)	9 (17.3%)	37 (30.8%)
4	2 (16.7%)	0	10 (83.3%)

Les groupes 1 et 4 se composent majoritairement de personnes appartenant au département d'exploitation. La répartition entre les différents départements est moins homogène pour ce qui est des groupes 2 et 3. Les groupes 1 et 4 présentent tous deux cette

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

caractéristique de percevoir les pratiques organisationnelles comme peu centrées sur les résultats.

Par contre, ces groupes typologiques ne se distinguent pas suivant le niveau hiérarchique ( $\chi^2$  : 10.61 ; df : 9 ;  $p = .303$ ) et l'ancienneté au sein de l'organisation ( $\chi^2$  : 6.92. df : 9.  $p = .645$ ).

Les résultats indiquent l'existence de quatre sous climats organisationnels différenciés et liés à l'appartenance à un département.

#### 4.3.2. Les systèmes de valeurs organisationnels.

Afin de juger de l'existence de différents systèmes de valeurs organisationnels au sein de cette organisation, une analyse typologique par concentration est appliquée aux réponses au questionnaire concrétisant les valeurs organisationnelles .

Quatre groupes sont retenus. Un accroissement important de l'erreur à l'étape ultérieure (passage d'une erreur relative de 29.6 % à une erreur relative de 37.9%) indique que le passage à trois groupes typologiques regrouperait des sous-groupes de sujets par trop hétérogènes. La composition des groupes est la suivante : le groupe 1 se compose de 43 personnes, le groupe 2 de 65, le groupe 3 de 42 et le groupe 4 de 19.

Seuls les deux premiers facteurs (esprit d'équipe et orientation à l'égard des résultats), issus de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet valeurs organisationnelle, présentent une validité interne suffisante. Les trois dimensions suivantes ne sont dès lors pas retenues pour la suite de l'analyse. Les scores factoriels des quatre groupes typologiques aux dimensions d'esprit d'équipe et d'orientation à l'égard des résultats sont calculés. Deux analyses de la variance à un facteur, assorties du coefficient  $\eta^2$ , sont ensuite appliquées aux scores de ces quatre groupe.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III,12** : Analyse de la variance appliquée aux scores des quatre groupes typologiques aux deux valeurs organisationnelles

Variabiles dépendantes	F	Sig.	$\eta^2$
Esprit d'équipe	28.82	.00	.358
Orientation à l'égard des relations humaines	9.47	.00	.155

Les quatre groupes typologiques se distinguent très significativement suivant leur appréciation quant la valorisation au sein de leur organisation de l'esprit d'équipe (sig : .00) et de l'orientation à l'égard des résultats (sig : .00). Les groupes témoignent d'une perception relativement homogène de ces deux valeurs ( $\eta^2$  de respectivement .358 et .155).

L'analyse s'attache ensuite à examiner dans quelle mesure ces perceptions relativement homogènes de valeurs organisationnelles sont associées à une structure sociale formelle, au niveau hiérarchique ou au niveau d'ancienneté.

Les résultats montrent une absence de relation entre l'appartenance au groupe typologique et l'appartenance au département (chi-carré : 8.4. df : 6. p=.207), le niveau hiérarchique (chi-carré : 8.2. df : 9. p=.519) et l'ancienneté (chi-carré : 13.7. df : 9. p=.133).

Il se peut toutefois que ces quatre perceptions distinctes des valeurs organisationnelles soient associées à un type de structure sociale non évalué dans le cadre de cette étude, comme par exemple l'appartenance à un réseau.

On ne peut cependant exclure l'hypothèse que ces perceptions partagées soient associées à d'autres éléments que des événements organisationnels. Afin de tester cette hypothèse, l'on examine les relations entre ces systèmes de valeurs organisationnelles et des variables « pré-organisationnelles » comme le type et le niveau d'études. Les résultats indiquent que la perception d'un système de valeurs organisationnelles n'est pas liée au type (chi-carré : 17.9. df : 12. p=.118) ni au niveau d'étude (chi-carré : 9.6. df : 6. p=.142).

La question reste ouverte de savoir s'il existe, au sein de cette organisation, des sous-systèmes de valeurs organisationnelles qui peuvent être concrétisées par un outil formalisé.

#### 4.4. Analyse des relations entre pratiques, valeurs organisationnelles et congruence et implication à l'égard de l'organisation.

Selon la perspective de l'échange, les pratiques centrées sur le soutien, qu'il s'agisse du soutien personnel ou du soutien à l'égard du développement de la carrière contribueraient au développement de l'implication affective à l'égard de l'organisation (Eisenberger et coll., 1986). L'implication par défaut, telle qu'elle a été concrétisée dans le cadre de cette étude, serait par contre indépendante des variables culturelles.

Une seconde alternative avance que la congruence entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles conduirait à une implication organisationnelle affective positive.

Le climat organisationnel est caractérisé par les pratiques centrées sur le soutien personnel, sur le contrôle, sur le développement des compétences et enfin sur l'orientation à l'égard des résultats. Les valeurs organisationnelles retenues concernent les valeurs focalisées sur l'esprit d'équipe ainsi que les valeurs centrées sur les relations interpersonnelles. Les valeurs et les pratiques organisationnelles ainsi que l'implication affective à l'égard du travail sont mesurées par leurs scores factoriels. La congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles est évaluée par les coefficients de corrélation de Bravais Pearson entre ces deux types de valeurs.

Afin d'évaluer l'effet des pratiques organisationnelles et de la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles sur l'implication affective à l'égard de l'organisation, l'on applique une régression multiple selon la méthode pas à pas. Le principe de cette méthode est de faire rentrer les variables indépendantes pas à pas dans l'équation de régression. Le critère de sélection de la première variable indépendante entrant dans l'équation de régression est l'importance du coefficient de corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Par ailleurs, la statistique F est utilisée pour tester l'hypothèse que le coefficient de régression de la variable indépendante est égal à zéro. Le critère d'entrée d'une variable indépendante dans l'équation de régression est que la probabilité associée à la statistique F soit inférieure à .05. Si la première variable répond à ce critère, la seconde variable est sélectionnée sur la base de l'importance de son coefficient de

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

corrélation partiel. L'ensemble des variables indépendantes sont examinées et entrées progressivement dans l'équation de régression dans la mesure où elles remplissent le critère évoqué ci-dessus (Tabachnick et Fidell, 1996).

Cette méthode présente toutefois une faiblesse. Lorsque deux prédicteurs sont fortement corrélés, elle ne tiendra compte que du prédicteur le plus fortement corrélé avec la variable à prédire. C'est la raison pour laquelle l'on calcule les coefficients de corrélation entre les différentes variables culturelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation.

**Tableau III,13 : Coefficients de corrélation entre les pratiques, valeurs organisationnelles et congruence et l'implication affective à l'égard de l'organisation.**

	1	2	3	4	5	6	7
Pratiques centrées sur le soutien personnel							
Pratiques centrées sur le contrôle	.000						
Pratiques centrées sur développement des compétences	.000	.000					
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des résultats	.000	.000	.000				
Congruence	.054	.136	-.229**	-.043			
Valeurs centrées sur l'esprit d'équipe	.181*	.011	.135	-.088	.355**		
Valeurs centrées sur l'orientation à l'égard des relations humaines	.153	.080	.061	-.019	.086	.000	
Implication affective	.424**	.054	.327**	-.257**	-.048	.158*	.098

\*\* Corrélation significative au niveau 0.01 (2-tailed).

\* Corrélation significative au niveau 0.05 (2-tailed).

Les valeurs centrées sur l'esprit d'équipe sont associées positivement à la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles. Toutefois, la congruence est faiblement associée à l'implication affective. Les autres variables ne présentent pas d'importantes corrélations entre elles. On peut donc appliquer la régression pas à pas sans crainte de perdre un prédicteur potentiel.

X	SE	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>
f <sub>1</sub>		alpha		
f <sub>2</sub>		alpha	alpha	
f <sub>3</sub>		alpha	alpha	alpha

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III.14 : Régression de l'implication affective à l'égard de l'organisation en fonction du climat, de la congruence et des valeurs organisationnelles.**

Variables prévisionnelles	Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
	Beta			
(Constant)		.291	.771	
Soutien personnel	.448	6.619	.000	.175
Soutien à l'égard du développement des compétences	.344	5.072	.000	.301
Orientation à l'égard des résultats	-.235	-3.478	.001	.352

Le modèle qui prédit le mieux l'implication affective à l'égard de l'organisation intègre, comme variables prévisionnelles, trois types de pratiques organisationnelles, celles centrées vers le soutien personnel, celles axées sur le soutien à l'égard du développement des compétences ainsi que celles focalisées sur l'orientation à l'égard des résultats. Par contre, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, les valeurs organisationnelles axées sur l'esprit d'équipe et l'orientation à l'égard des relations humaines ne sont pas associées à l'implication organisationnelle de type affectif.

L'analyse des différentes étapes de la régression nous informe que les deux premières variables intégrées dans le modèle de régression sous-tendent les pratiques centrées sur le soutien. L'orientation à l'égard des résultats est associée mais dans une moindre mesure et négativement à l'implication affective à l'égard de l'organisation. Ces résultats vont dans le sens de nos hypothèse, à savoir qu'il existe une relation positive entre un climat caractérisé par un soutien et une implication affective témoignée à l'égard de l'organisation.

Par contre, le fait que l'implication affective organisationnelle ne soit pas associée à la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles ni aux valeurs organisationnelles, telles que concrétisées dans cette recherche, est plus surprenant. Ce résultat va à l'encontre de ceux obtenus lors de recherches antérieures (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991, Vandenberghe, 1996).

Ce résultat laisse ouverte la question de savoir si l'instrument utilisé permet de mesurer effectivement la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs

CHAPITRE III : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

organisationnelles. En effet, les résultats de l'analyse factorielle appliquée au volet « valeurs personnelles » montrent l'absence d'une structure factorielle clairement définie. En outre, seules les deux premières dimensions issues de l'analyse factorielle appliquée au volet « valeurs organisationnelles » présentent une validité interne suffisante. Le questionnaire utilisé pourrait donc être à l'origine de ce résultat. D'autre part, l'échantillon sur lequel porte l'analyse, contrairement aux études réalisées par O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) ou Vandenberghe, (1996) ne provient que d'une seule société. Cette société présente des caractéristiques qui lui sont propres et qui la distinguent des organisations que ces auteurs ont analysés. Elle pourrait avoir comme particularité de ne pas disposer d'un système de valeurs organisationnelles partagé par l'ensemble des acteurs.

Afin d'examiner l'effet des pratiques organisationnelles sur l'implication organisationnelle par défaut, l'on effectue à nouveau une régression multiple pas à pas en intégrant dans le modèle de régression les pratiques et les valeurs retenues ainsi que la congruence. Les résultats montrent que l'implication par défaut est indépendante des valeurs et des pratiques organisationnelles telles qu'elles ont été définies dans le cadre de cette recherche. L'implication par défaut est également indépendante de la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles.

Ces résultats soulignent l'importance de distinguer l'implication affective de l'implication par défaut; ces deux dimensions de l'implication relèvent de concepts différentes.

#### 4.4.1. Les valeurs personnelles: variables modératrices de la relation entre pratiques organisationnelles et implication affective à l'égard de l'organisation.

L'évaluation de la valeur de l'échange n'est pas univoque. Nous émettons l'hypothèse que les valeurs centrées sur les relations humaines ainsi que les valeurs centrées sur les résultats jouent le rôle de variable modératrice dans la relation entre les pratiques organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Les résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet « valeurs personnelles » met en évidence un nombre important de dimensions, dimensions présentant par ailleurs une validité interne faible. Ce résultat conduit à nous intéresser non pas aux dimensions mais bien aux items eux-mêmes. Dès lors se pose la question de savoir quels items prendre en considération. Nous retiendrons pour ce faire deux critères, la discrimination et l'importance.

Afin de mettre en évidence les items les plus discriminants, nous avons mis en évidence les systèmes de valeurs personnelles types et examiné sur base de quelles valeurs spécifiques ces systèmes de valeurs types se différencient.

La détermination des systèmes de valeurs personnelles types s'établit par l'application d'une analyse typologique par concentration. Quatre groupes sont retenus. Le choix de retenir ce nombre est basé sur la considération suivante : le passage à trois groupes conduit à un accroissement de l'erreur considérable (23.76).

Une analyse de la variance est ensuite appliquée aux trente valeurs personnelles en fixant comme variable indépendante l'appartenance aux groupes typologiques. Les quatre groupes typologiques se distinguent par pas moins de 23 valeurs personnelles (annexe III,1) : la réflexion (F=4.582, sig:.004); la centration sur les résultats (F=6.808, sig:.000); l'ambition (F=9.978, sig:.000); la prise d'initiative (F=9.220, sig:.000); la compétitivité (F=23.773, sig:.000); la sociabilité (F=3.121, sig:.028); l'efficacité (F=6.929, sig:.000); la responsabilité (F=4.054, sig:.008); la qualité du travail (F=13.447, sig:.000); l'esprit d'équipe (F=19.093, sig:.000); l'innovation (F=13.655, sig:.000); le respect des règlements (F=12.776, sig:.000); l'intelligence (F=5.674, sig:.001); le respect d'autrui (F=6.182, sig:.001); la compréhension (F=2.991, sig:.033); la performance (F=5.457, sig:.001); la prudence (F=4.475, sig:.005); tirer parti des opportunités (F=3.162, sig:.026); la coopération (F=3.434, sig:.018), l'autonomie (F=8.740, sig:.000); la flexibilité (F=5.546, sig:.001); l'esprit analytique (F=10.424, sig:.000) et l'honnêteté (F=6.291, sig:.000). Nous ne retiendrons pour la suite de l'analyse que les valeurs personnelles considérées comme relativement importantes (supérieures à 3.5) par au moins un groupe.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Le lecteur trouvera en annexe III,2 les moyennes et écarts-type des quatre groupes typologiques aux valeurs personnelles qui différencient ces groupes et qui sont considérées comme importantes par au moins l'un des groupe. Les groupes typologiques se distinguent selon des valeurs personnelles centrées sur les relations humaines (esprit d'équipe, respect d'autrui, coopération), selon des valeurs centrées sur l'orientation à l'égard des résultats (être centré sur les résultats, efficacité, compétitivité) ainsi que selon la prise d'initiative et la qualité du travail.

Afin de tester l'hypothèse que les valeurs personnelles sont des variables modératrices de la relation entre les pratiques organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation, les équations de régression sont calculées selon l'importance (forte ou faible) de la valeur personnelle. Les variables indépendantes sont les pratiques organisationnelles, la variable dépendante est l'implication affective à l'égard de l'organisation. Cette procédure est préférable à une approche basée sur l'analyse des corrélations. Cette approche suppose en effet que les variables indépendantes présentent une variance similaire à chaque niveau du modérateur. La corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante tend à être plus faible pour les niveaux du modérateur où la variance de la variable indépendante est plus faible. Par contre, les coefficients de régression ne sont pas sensibles à des modifications de variance (Baron et Kenny, 1986).

Tableau III,15 : Régression de l'implication affective à l'égard de l'organisation en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles selon l'importance des valeurs personnelles centrées sur les relations humaines.

Variables prévisionnelles	Coefficient Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Coopération faible</b>				
Soutien personnel	.369	4.530	.000	.112
Soutien à l'égard du développement des compétences	.300	3.629	.000	.227
Orientation à l'égard des résultats	-.290	-3.515	.001	.304
<b>Coopération forte</b>				
Soutien personnel	.717	6.474	.000	.398
Soutien à l'égard du développement des compétences	.432	3.899	.000	.571

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

<b>Esprit d'équipe peu important</b>				
Soutien à l'égard du développement des compétences	.333	2.664	.010	.095
<b>Esprit d'équipe important</b>				
Soutien personnel	.638	8.301	.000	.254
Soutien à l'égard du développement des compétences	.457	5.983	.000	.437
Orientation à l'égard des résultats	-.320	-4.248	.000	.535
<b>Respect d'autrui peu important</b>				
Soutien personnel	.442	5.037	.000	.155
Soutien à l'égard du développement des compétences	.290	3.315	.001	.231
Orientation à l'égard des résultats	-.245	-2.793	.006	.284
<b>Respect d'autrui important</b>				
Soutien personnel	.521	4.522	.000	.191
Soutien à l'égard du développement des compétences	.459	3.987	.000	.571

Les valeurs personnelles centrées sur les relations humaines sont bien des variables modératrices de la relation entre les pratiques organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation. En effet, la perception des pratiques centrées sur le soutien affecte de façon beaucoup plus importante l'implication affective à l'égard de l'organisation lorsque les valeurs centrées sur les relations humaines sont considérées comme importantes par le répondant.

Tableau III,16 : Régression de l'implication affective à l'égard de l'organisation en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles et de la congruence selon l'importance des valeurs personnelles centrées sur les résultats.

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Centration sur les résultats peu importante</b>				
Soutien personnel	.394	4.740	.000	.110
Soutien à l'égard du développement des compétences	.355	4.258	.000	.249
Orientation à l'égard des résultats	-.265	-3.195	.002	.313
<b>Centration sur les résultats importante</b>				
Soutien personnel	.626	5.254	.000	.383
Soutien à l'égard du développement des compétences	.252	2.116	.041	.433

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

<b>Compétitivité peu importante</b>				
Soutien personnel	.444	6.424	.000	.174
Soutien à l'égard du développement des compétences	.347	5.020	.000	.302
Orientation à l'égard des résultats	-.229	-3.319	.001	.350
<b>Compétitivité importante</b>				
Aucune variable				
<b>Efficacité peu importante</b>				
Soutien personnel	.431	6.208	.000	.157
Soutien à l'égard du développement des compétences	.332	4.771	.000	.274
Orientation à l'égard des résultats	-.251	-3.631	.000	.333
<b>Efficacité importante</b>				
Aucune variable				

Les résultats montrent l'effet modérateur des valeurs personnelles centrées sur les résultats. La relation est toutefois inverse que celle que l'on observe dans le cas des valeurs personnelles centrées sur les relations humaines. L'implication affective à l'égard de l'organisation, témoignée par les répondants présentant des valeurs personnelles centrées sur la compétitivité et l'efficacité, n'est pas affectée par les pratiques organisationnelles centrées sur le soutien.

#### 4.5. Analyse des relations entre pratiques, valeurs organisationnelles et congruence et la satisfaction professionnelle.

Selon Lazarus (1991), l'évaluation positive par les acteurs de la contribution de l'environnement de travail à leur bien-être contribuerait au développement de leur satisfaction professionnelle. Le résultat de cette évaluation dépendrait des caractéristiques de la situation ainsi que des facteurs personnels. Suivant cette approche, les valeurs et les pratiques organisationnelles axées sur le soutien contribueraient au développement de la satisfaction professionnelle des acteurs.

Locke (1976) par contre avance que la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles conduirait à la satisfaction professionnelle.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Ces hypothèses sont évaluées par l'application d'une régression hiérarchique, les variables dépendantes comprenant les pratiques et les valeurs organisationnelles ainsi que la congruence.

**Tableau III.17 : Régression de la satisfaction professionnelle dans sa dimension de collectivité en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles ainsi que de la congruence.**

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		-.066	.947	
Soutien personnel	.323	4.225	.000	.083
Soutien à l'égard du développement des compétences	.313	4.104	.000	.176

Les pratiques centrées sur le soutien personnel et sur le soutien à l'égard du développement des compétences contribuent effectivement au développement de la satisfaction professionnelle dans sa dimension « collective ». Par contre, les valeurs centrées sur l'esprit d'équipe et sur la coopération ainsi que la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles ne sont pas associées à la satisfaction professionnelle.

**Tableau III.18 : Régression de la satisfaction professionnelle dans sa dimension d'individualité en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles ainsi que de la congruence.**

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		-.119	.906	
Soutien personnel	.202	2.465	.015	0.41
Soutien à l'égard du développement des compétences	.186	2.275	.024	0.71

Les pratiques centrées sur le soutien ne sont que très faiblement associées à la satisfaction professionnelle dans sa dimension d'individualité.

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**4.5.1. Les valeurs personnelles comme variables modératrices de la relation entre variables culturelles et satisfaction professionnelle.**

L'évaluation des acteurs de leur environnement de travail dépend de facteurs personnels dont entre autres leurs valeurs personnelles (Oishi, Diener, Suh et Lucas, 1999). Les déterminants de la satisfaction professionnelle ne seraient pas univoques. Les variables personnelles seraient en ce sens des variables modératrices de la relation entre les variables « culturelles » et la satisfaction professionnelle « collective ». Dans le cadre de cette recherche, la satisfaction professionnelle, dans sa dimension d'individualité, n'est que très faiblement associée aux variables culturelles.

Afin de tester cette hypothèse, les régressions hiérarchiques sont calculées entre les pratiques et les valeurs culturelles et la satisfaction « collective » et ce pour les différents niveaux des valeurs personnelles retenues.

**Tableau III.19 : Régression de la satisfaction professionnelle dans sa dimension « collective » en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles et de la congruence selon l'importance des valeurs personnelles centrées sur les relations humaines.**

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Coopération faible</b>				
Soutien personnel	.272	3.196	.002	.068
Soutien à l'égard du développement des compétences	.226	2.630	.010	.123
Orientation à l'égard des résultats	-.187	-2.181	.031	.150
<b>Coopération forte</b>				
Soutien personnel	.519	4.066	.000	.216
Soutien à l'égard du développement des compétences	.390	3.056	.004	.354
<b>Esprit d'équipe peu important</b>				
Aucune variable				
<b>Esprit d'équipe important</b>				
Soutien personnel	.444	5.027	.000	.113
Soutien à l'égard du développement des compétences	.429	4.887	.000	.272
Orientation à l'égard des résultats	-.206	-2.356	.021	.307

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

<b>Respect d'autrui peu important</b>				
Soutien personnel	.337	3.612	.000	.105
<b>Respect d'autrui important</b>				
Soutien personnel	.431	3.642	.001	.177
Soutien à l'égard du développement des compétences	.281	2.368	.022	.243

Les variables personnelles centrées sur les relations humaines sont bien des modérateurs des relations entre les pratiques organisationnelles et la satisfaction professionnelle dans sa dimension « collective ». Cette relation est en effet plus importante pour les acteurs qui valorisent les relations humaines.

**Tableau III, 20 : Régression de la satisfaction professionnelle dans sa dimension « collective » en fonction des pratiques et des valeurs organisationnelles et de la congruence selon l'importance des valeurs personnelles centrées sur les résultats.**

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Centration sur les résultats peu importante</b>				
Soutien à l'égard du développement des compétences	.380	4.403	.000	.137
<b>Centration sur les résultats importante</b>				
Soutien personnel	.703	6.249	.000	.433
<b>Compétitivité peu importante</b>				
Soutien personnel	.329	4.493	.000	.102
Soutien à l'égard du développement des compétences	.284	3.870	.000	.178
<b>Compétitivité importante</b>				
Aucune variable				
<b>Efficacité peu importante</b>				
Soutien personnel	.317	3.846	.000	.079
Soutien à l'égard du développement des compétences	.303	3.679	.000	.165
<b>Efficacité importante</b>				
Soutien personnel	.478	3.080	.004	.205

Les variables personnelles centrées sur l'orientation à l'égard des résultats jouent également le rôle de variables modératrices. Les valeurs centrées sur les résultats et l'efficacité détiennent un rôle différent des valeurs centrées sur la compétitivité. La

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

valorisation des deux premières valeurs renforce la relation entre les pratiques centrées sur le soutien et la satisfaction collective. La satisfaction collective des acteurs qui valorisent la compétitivité par contre n'est pas affectée par les pratiques organisationnelles définies dans le cadre de cette étude.

#### 4.6. Analyse des relations entre la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard de l'organisation

Plusieurs auteurs ont mis en évidence que la satisfaction professionnelle se développe plus rapidement que l'implication à l'égard de l'organisation (Williams et Hazer, 1986 ; De Cotiis et Summers, 1987). Ces auteurs considèrent dès lors la satisfaction professionnelle comme un précurseur de l'implication à l'égard de l'organisation. Cependant, il semble que ces deux concepts s'influencent mutuellement dans un second temps notamment par un mécanisme de consonance cognitive. Il nous semble dès lors plus légitime d'analyser les relations entre ces deux variables par l'application de coefficients de corrélation plutôt que par l'application de régressions hiérarchiques.

Tableau III,21 : Corrélation entre l'implication affective à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

	Satisfaction "collective"	Satisfaction "individuelle"
Implication affective	.621**	.353**
Implication par défaut	-.141	-.145

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

L'implication affective à l'égard de l'organisation est effectivement associée positivement à la satisfaction professionnelle ; cependant la relation qui l'unit à la satisfaction professionnelle dans sa dimension d'individualité est plus modérée. L'implication par défaut est par contre indépendante de la satisfaction professionnelle.

Ce résultat rejoint ceux de la littérature et montre à nouveau l'intérêt de distinguer ces deux formes d'implication

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

**Tableau III,22** : Coefficients de corrélation partiels entre les variables culturelles et l'implication affective.

Variables prévisionnelles	Coefficient de corrélation partiel	Sig
<b>Contrôle de la satisfaction intrinsèque</b>		
Soutien personnel	.296	.000
Soutien à l'égard du développement des compétences	.195	.012
Orientation à l'égard des résultats	-.222	.004
<b>Contrôle de la satisfaction extrinsèque</b>		
Soutien personnel	.383	.000
Soutien à l'égard du développement des compétences	.275	.000
Orientation à l'égard des résultats	-.233	.002

#### 4.7. Analyse des relations entre la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard du travail.

Nous appuyant sur les écrits de Kanungo (1982) ainsi que sur la perspective de l'identification à un rôle (Mortimer et Lorence, 1989, Frone, Russell et Cooper, 1995), nous considérons la satisfaction professionnelle comme un précurseur de l'implication affective à l'égard du travail.

**Tableau III, 23** : Régression de l'implication instrumentale et de l'implication affective à l'égard du travail en fonction de la satisfaction professionnelle.

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Implication instrumentale</b>				
(Constant)		.023	.982	
Satisfaction "individuelle"	-.488	-7.184	.000	.234
<b>Implication affective</b>				
(Constant)		.034	.973	
Satisfaction "collective"	.412	5.803	.000	.164

L'implication instrumentale est associée négativement à la satisfaction « individuelle » alors que l'implication affective est associée positivement à la satisfaction « collective ». Ce résultat s'inscrit dans la perspective de l'identification à un rôle tout en y apportant une nuance.

## **5. Conclusion**

La culture organisationnelle se manifeste dans le cadre de cette recherche par des pratiques plutôt que par des valeurs organisationnelles. En effet, les acteurs font preuve d'un consensus concernant les pratiques en vigueur au sein de leur organisation, en l'occurrence le soutien personnel, le soutien à l'égard du développement de la carrière, l'importance du contrôle et l'orientation à l'égard des résultats. Ces pratiques organisationnelles doivent ainsi être considérées comme caractéristiques de l'organisation. Par contre, les valeurs organisationnelles telles qu'elles sont définies dans le cadre de cette recherche ne font pas l'objet d'un consensus ; à ce titre, elles ne peuvent refléter une culture organisationnelle unifiée au sein de l'organisation. Les résultats mettent plutôt en évidence l'existence de sous-systèmes de valeurs. La question reste ouverte quant à savoir si ces sous-systèmes peuvent être assimilés à des sous-cultures qui se seraient développées au sein de l'organisation.

Par ailleurs, seules les pratiques organisationnelles ont, en quelque sorte, une valeur opérationnelle dans le cadre de cette recherche. Elles sont associées aux attitudes analysées, en l'occurrence l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle. Les valeurs organisationnelles ne sont pas liées, par contre, à ces deux types d'attitudes.

Cette absence de consensus concernant les valeurs organisationnelles est en soi quelque peu surprenante. La forme du questionnaire utilisé peut être à l'origine de ce résultat : en effet, il concrétise les valeurs par un ensemble de substantifs. Or, différentes significations peuvent leur être attribuées. Ce résultat peut également être le reflet de l'absence d'un système de valeurs organisationnelles. La société qui est l'objet de cette étape de la

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

dissertation ne présente pas de chartes ; un système de valeurs organisationnelles vient certes d'être créé par la direction mais n'a pas encore été transmis aux travailleurs.

Enfin, le concept même de « valeur organisationnelle » peut n'avoir que peu de signification pour l'acteur. Alvesson (1993) souligne le caractère relativement abstrait de ce qui est identifié comme corps de valeurs. Le risque est de traiter un concept périphérique plutôt que central au yeux de l'acteur. Dans cette veine, Fiske, Kitayama, Markus et Nisbett (1998) soulignent que les pratiques concrétisées par un questionnaire formalisé fournissent une description de la culture assez proche de celle mise en relief par des études ethnographiques. Ce qui n'est pas le cas pour les valeurs.

Les résultats mettent en évidence deux formes d'implication organisationnelle différenciées et indépendantes ; ceci nous conduit à nous interroger sur les mécanismes à la base de leur développement. Selon la théorie de l'échange, l'implication affective résulterait d'un échange social alors que l'implication de continuité serait issue d'un échange économique (Shore et Wayne, 1993). L'échange économique se fonde sur une transaction alors que l'échange social se base sur une relation de confiance qui implique le respect des obligations futures (Konovsky et Pugh, 1994). La norme de réciprocité génère un contrat relationnel dans le contexte de l'échange social (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). La perception de pratiques organisationnelles centrées sur le soutien conduirait ainsi les acteurs à témoigner d'une implication affective plus importante à l'égard de leur organisation. Par contre, la perception de pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des résultats serait associée négativement à une implication affective.

Les résultats de la recherche vont dans ce sens : les acteurs percevant les pratiques comme centrées sur le soutien personnel et sur le soutien à l'égard du développement de leur compétences et comme peu centrées sur l'orientation à l'égard des résultats témoignent d'une implication affective plus importante à l'égard de leur organisation.

Le principe de la norme de réciprocité n'intègre pas l'influence des facteurs personnels dans la détermination du niveau d'implication. Or, l'acteur évalue les pratiques organisationnelles en fonction de son système de valeurs personnelles (James, James et Asche, 1990 ; Brown et Leight, 1996). Les résultats montrent en effet que les valeurs

**CHAPITRE III** : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

personnelles « humaines » modèrent la relation entre la perception des pratiques centrées sur le soutien et l'implication affective à l'égard de l'organisation. L'implication organisationnelle affective des répondants, pour qui l'esprit d'équipe, la coopération et le respect d'autrui sont des valeurs importantes, est associée positivement à la perception d'un soutien personnel et d'un soutien à l'égard du développement de carrière. Par ailleurs, l'implication affective des répondants qui valorisent l'efficacité et la compétition n'est pas associée à la perception de pratiques centrées sur le soutien, ni par ailleurs à la perception de pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des résultats.

La perception de pratiques organisationnelles centrées sur le soutien est associée positivement à la satisfaction professionnelle « collective ». Les valeurs organisationnelles telles qu'elles sont concrétisées dans le cadre de cette monographie ainsi que la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles n'ont, par contre, pas d'impact sur ce type de satisfaction professionnelle. Les acteurs sont plus affectés par ce qu'ils perçoivent comme étant la réalité que par ce qu'ils perçoivent comme étant ce qui est valorisé. Les pratiques et les valeurs organisationnelles ont, par contre, peu d'impact sur la satisfaction professionnelle dans sa dimension d'individualité.

Comme le soulignent Oishi, Diener, Suh et Lucas (1999), les déterminants de la satisfaction professionnelle dépendent également des valeurs personnelles de l'acteur ; le niveau de satisfaction « collective » des acteurs qui valorisent les valeurs centrées sur les relations humaines ainsi que les valeurs centrées sur l'orientation à l'égard des résultats et l'efficacité dépend fortement des pratiques centrées sur le soutien personnel et sur le soutien à l'égard du développement de compétences. La satisfaction « collective » des acteurs qui valorisent les valeurs centrées sur la compétition n'est pas affectée par les pratiques centrées sur le soutien.

Selon l'approche de l'identification à un rôle, les rôles qui sont source de satisfactions acquièrent plus d'importance aux yeux de l'acteur (Frone, Russell et Cooper, 1995). Lorsque l'activité professionnelle n'est pas satisfaisante, l'acteur préserve son estime de soi en accordant peu d'importance à cette activité (Mortimer et Lorence, 1989).

Les résultats concernant les relations entre satisfaction professionnelle et implication à l'égard du travail sont plus nuancés. En effet, la relation entre ces deux variables dépend de la nature de la satisfaction et mais également de la nature de l'implication à l'égard du travail. L'implication affective est liée positivement à la satisfaction « collective » alors que l'implication instrumentale est associée négativement à la satisfaction « individuelle ».

L'implication affective sous-tend une identification de l'acteur à son rôle de travailleur. La satisfaction collective renvoie également à des éléments concernant le rôle du travailleur alors que la satisfaction individuelle concerne des éléments qui sont plutôt indépendants du rôle joué par le travailleur. En se référant à l'approche de l'identification à un rôle, on peut ainsi interpréter la relation positive entre la satisfaction « collective » et l'implication affective et l'absence de relation entre cette dernière et la satisfaction individuelle.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

## **CHAPITRE IV :**

**ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LA PERCEPTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET L'IMPLICATION A L'EGARD DU TRAVAIL, A L'EGARD DE L'ORGANISATION ET LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE DANS DEUX TYPES D'ORGANISATIONS DISTINCTES**

### **1. Description du cadre théorique.**

Cette recherche s'inscrit dans la lignée de la monographie précédente. Elle s'intéresse également aux rapports entre la culture organisationnelle, l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle. Les relations entre la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard du travail seront également analysées. Mais elle va tenter d'apporter des éclaircissements à quelques questions restées sans réponses.

La recherche précédente concerne une analyse de cas. Elle porte sur une entreprise qui présente des caractéristiques bien spécifiques. Elle appartient à un secteur particulier, celui de la restauration. La majorité du personnel occupé ne détient pas un haut niveau de qualification. Cette entreprise présente une culture organisationnelle formelle relativement faible ; elle ne dispose pas de chartes, la direction vient seulement de définir un système de valeurs organisationnelles. La transmission de ces valeurs n'est pas encore réalisée.

Au sein de cette organisation, les pratiques centrées sur le soutien contribuent au développement d'une implication affective à l'égard de l'organisation et d'une satisfaction professionnelle alors que les valeurs organisationnelles centrées sur l'esprit d'équipe ne sont pas associées à cette forme d'implication. La configuration du système de valeurs manque toutefois de clarté. La question se pose de savoir si ces résultats sont généralisables à d'autres type de sociétés. Nous nous demandons également si ces résultats peuvent s'expliquer par une faible culture organisationnelle ou si ils s'expliquent plutôt par l'instrument utilisé pour cerner

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

les valeurs organisationnelles. En d'autres termes, les résultats obtenus sont-ils dus à un artifice de l'instrument ou refléteraient-ils un système de valeurs organisationnelles peu présent. La question de savoir si la culture organisationnelle peut être considérée comme un élément de différenciation entre les organisations reste également ouverte.

Afin de répondre à ces questions, nous avons entrepris de réaliser une comparaison entre une entreprise détenant un système de valeurs organisationnelles concrétisé par une charte ou par un autre système formalisé de transmission des valeurs et une entreprise qui ne dispose pas d'un système de valeurs organisationnelles clairement proclamé.

Nous nous baserons à nouveau sur les conceptualisations de Schein (1984) et de Van Muijen, Koopman, Dondeye, De Cock, De Witte, (1986) pour définir la culture organisationnelle.

Nous envisagerons ainsi la culture organisationnelle comme « un ensemble de pratiques et de valeurs inventées par un groupe donné, découvertes ou développées en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugées suffisamment efficaces pour être enseignées à de nouveaux membres en tant que procédures adéquates pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés ». Ces valeurs et ces pratiques se distingueraient de par leur niveau d'accessibilité.

Les valeurs organisationnelles seront évaluées, comme ce fût le cas lors de la première expérience, par le classement d'un ensemble de substantifs. Nous nous intéresserons également à un concept proche des valeurs mais différencié, les normes. Ces dernières seront concrétisées par un instrument qui se base sur un mécanisme intermédiaire entre la linguistique pure et le symbolique.

La recherche précédente concrétise les pratiques par un modèle, en l'occurrence le modèle de Quinn et les valeurs organisationnelles par un autre ; le modèle d'O'Reilly, Chatman et Cadwell (1991). L'utilisation de deux formalisations différenciées rend la comparaison entre ces deux niveaux de la culture organisationnelle malaisée. Afin de pallier cette difficulté, les pratiques, les normes et les valeurs organisationnelles seront concrétisées à partir du même modèle.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Deux formes d'implication à l'égard de l'organisation sont à nouveau distinguées ; l'implication instrumentale et l'implication affective (O'Reilly et Chatman,1986 ; Caldwell, Chatman et O'Reilly,1990 ; Becker,1992 ; Hunt et Morgan,1994 ; Meyer et Allen 1984,1989, 1991). Le questionnaire d'implication à l'égard de l'organisation utilisé lors de la première enquête contient des items relatifs à la nature de l'attachement que les acteurs témoignent à l'égard de l'organisation et des items relatifs aux facteurs conduisant à cet attachement. Afin de pallier cette difficulté, nous avons décidé de construire un instrument qui englobe uniquement des items concrétisant la nature de l'attachement.

Lors de l'expérience précédente, l'implication à l'égard du travail ne fût pas clairement distinguée de l'implication à l'égard de l'activité professionnelle. Or, ces deux formes d'implication se révèle être de nature différente.

Le travail comme représentation regarde l'importance prise par le travail dans la vie de l'acteur. Il s'agit d'une croyance normative relative à la valeur attribuée au travail. Elle est fonction d'un conditionnement culturel et comporte une dimension historique (Kanungo, 1982). On s'intéresse ici à la représentation du travail (Karnas, 1996) et plus spécifiquement à la place du travail comme valeur individuelle (Wach, 1994). Cette forme d'implication dépendrait moins du travail actuel que d'une socialisation antérieure à l'entrée au sein de l'organisation (Kanungo, 1982). Le travail en tant qu'activité est une croyance descriptive relative à l'activité professionnelle. On touche ici à la signification du travail (Karnas, 1996). L'implication à l'égard de l'activité professionnelle dépendrait ainsi du travail actuel (Kanungo, 1982). Les résultats de Kanungo (1982) indiquent que l'implication à l'égard du travail et l'implication à l'égard de l'activité professionnelle relèvent de deux conceptions distinctes. Nos propres résultats vont dans ce sens tout en y apportant une nuance. La relation entre l'implication à l'égard du travail et l'implication à l'égard de l'activité professionnelle est modérée suivant l'appartenance au niveau hiérarchique.

Il nous semble de ce fait plus judicieux de distinguer ces deux formes d'implication et d'utiliser un instrument fondant plus nettement cette distinction.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

## **2. Présentation des hypothèses.**

Les organisations qui détiennent une culture organisationnelle formelle forte développent un système de pratiques, de normes et de valeurs organisationnelles plus largement partagé que les organisations qui ne disposent pas d'une telle culture organisationnelle.

Une culture organisationnelle concrétisée par des pratiques et des normes centrées sur le soutien conduirait à une implication affective et à une satisfaction au travail plus importante qu'une culture organisationnelle centrée sur la performance. Un système de valeurs organisationnelles basé sur le travail en équipe, le respect des membres de l'organisation et le développement personnel des travailleurs conduirait au développement de la satisfaction professionnelle et de l'implication organisationnelle. La valeur de l'échange n'est pas univoque. Ces relations sont modérées par des facteurs individuels.

La satisfaction professionnelle et l'implication affective à l'égard de l'organisation seraient corrélées positivement. La satisfaction professionnelle conduirait quant à elle au développement de l'implication à l'égard de l'activité professionnelle.

## **3. Méthodologie.**

### **3.1. La construction des outils d'investigation**

Le questionnaire de collecte des données consiste en un questionnaire fermé comprenant six volets et une fiche signalétique. Les trois premiers volets sont consacrés à l'évaluation de la culture organisationnelle. Le quatrième concrétise l'implication à l'égard de l'organisation, le cinquième l'implication à l'égard de l'activité professionnelle et enfin le sixième la satisfaction professionnelle.

### 3.1.1. Le volet culture organisationnelle

La culture organisationnelle sera évaluée par trois de ses manifestations, les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles. Chacune de ces manifestations fait l'objet d'un volet spécifique.

#### 3.1.1.1. Le volet valeurs organisationnelles

Le questionnaire relatif aux valeurs organisationnelles se base sur six des sept dimensions de la formalisation des valeurs «organisationnelles» proposée O'Reilly, Chatman et Cadwell (1991). Les dimensions d'«esprit d'équipe» et de «compétition» sont regroupées en une dimension évaluant les relations interpersonnelles.

- L'«orientation vers les personnes» comprend les valeurs de loyauté, d'honnêteté, de respect d'autrui, de compréhension et de responsabilité ;
- L'«orientation vers les résultats» englobe la centration sur les résultats, l'efficacité, la performance et la qualité du travail ;
- La dimension «attention aux détails» regroupe la réflexion, l'esprit analytique, l'esprit critique et la précision ;
- La «stabilité» comprend l'obéissance, le respect des règlements, la flexibilité et la prudence ;
- Les «relations interpersonnelles» se centrent sur la coopération, la sociabilité, l'esprit d'équipe, la serviabilité, l'ambition, la compétitivité, la puissance et la domination ;
- L'«innovation» prend en compte la créativité, la prise d'initiative, l'innovation, l'autonomie ainsi que la faculté de tirer parti des opportunités.

Ce volet comprend trente valeurs présentées sous la forme d'un classement. Il est demandé aux répondants de sélectionner les six valeurs qui leur paraissent les plus caractéristiques de leur organisation ainsi que les six valeurs qui leur paraissent les moins caractéristiques à cet égard. Cette forme de classement laisse dix-huit valeurs indifférenciées.

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

### 3.1.1.2. Le volet normes organisationnelles.

Afin d'évaluer les normes organisationnelles, nous utiliserons un outil créé à partir de proverbes. Ce volet est construit sur base des six dimensions retenues pour la construction du volet évaluant les valeurs organisationnelles.

#### *Elément de définition du proverbe*

D'après Mandala (1987), les proverbes consistent en un langage métaphorique utilisé pour communiquer les règles sociales d'une culture donnée. Le proverbe se définit, selon cet auteur, comme un type particulier de métaphore. Il s'agit du type de métaphore où le terme figuratif est explicitement nommé tandis que le terme littéral ne l'est pas. Il existerait essentiellement deux types de proverbes : les maximes courtes utilisant un langage abstrait dépouillé de toutes expressions symboliques et les proverbes utilisant une image symbolique afin de transmettre une signification abstraite non apparente de par le langage utilisé dans le proverbe.

Michaux (1998) définit le proverbe comme un micro-récit logiquement organisé et possédant un contenu dénotatif stable. La structuration du proverbe est complexe, elle est relativement similaire à celle d'un scénario schématique. Michaux identifie deux types de proverbes, les proverbes littéraux et les proverbes métaphoriques. Dans le cas des proverbes littéraux, ce qui est dit en surface correspond à la signification de l'énoncé. L'acteur dispose directement de la structure générique du proverbe. Il y a par contre un écart plus important entre ce qui est dit et ce qui est signifié réellement dans le cas des proverbes métaphoriques. Cette classification est assez proche de celle proposée par Mandala.

Selon Lakoff et Turner (1989), les proverbes évoquent des schémas spécifiques. Ils associent des informations de type générique (les relations causales, les formes d'événements...) et de l'information de type spécifique qui intègre des détails, des images.

Michaux précise que le locuteur peut adopter une gamme d'attitude à l'égard du contenu sémantique du proverbe. Le locuteur peut juger que le proverbe s'applique à une situation donnée. Il juge alors de la compatibilité de la situation avec le contenu sémantique



CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

du proverbe. Le locuteur peut également juger que le proverbe s'applique universellement ; toute situation pertinente satisfait alors le contenu sémantique du proverbe. Le locuteur juge alors de la validité du contenu sémantique du proverbe sans se référer à une situation particulière.

Selon Kleiber (in Michaux, 1998), les proverbes détiennent un sens préconstruit qui nécessite un apprentissage. Une fois l'apprentissage accompli, les proverbes sont associés à des représentations conceptuelles.

D'après Michaux, l'énonciation d'un proverbe permettrait la catégorisation d'une situation particulière. L'acteur en énonçant un proverbe range cette situation dans une classe dont le nom générique est précisément le proverbe. Pour catégoriser la situation, l'acteur s'appuie sur des structures partagées par une communauté.

Lakoff et Turner (1989) définissent quatre étapes dans le processus d'interprétation des proverbes :

- La première étape consiste à convoquer les schémas correspondant à l'énoncé proverbial ;
- La seconde étape concerne l'analyse du contenu propositionnel du proverbe. Les rapports causals et chronologiques entre les différentes entités sont mis à jour. Lorsque l'acteur a déjà mémorisé le proverbe, il accède directement à ces relations. Il doit cependant adapter le proverbe à chaque nouveau contexte. Dans le cas des proverbes inédits, l'acteur doit pouvoir déterminer les relations qu'entretiennent les entités impliquées.
- La troisième étape vise à l'extraction du schéma générique contenu dans le schéma spécifique construit préalablement. Les proverbes connus s'associeraient d'ores et déjà à une structure générique ;
- La quatrième étape décalque la structure générique sur le domaine cible.

Mandala (1987) précise que les proverbes familiers requièrent généralement peu d'indices contextuels pour indiquer qu'ils ont à être interprétés métaphoriquement. Les proverbes non familiers, par contre, requièrent plus d'indices. Les proverbes familiers peuvent se rapprocher des métaphores « gelées ». Ces dernières sont intégrées dans notre langage. Elles peuvent être assimilées à des expressions idiomatiques. La substitution du sens littéral en expression figurative se fait automatiquement. L'analyse de ce type de métaphore révélerait

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

des postulats fondamentaux partagés par un groupe appartenant à une même culture et peut ainsi mettre en évidence des différences culturelles. Les métaphores «nouvelles» sont quant à elles des contributions originales au langage. Leur interprétation demanderait une compréhension des principes concrets véhiculés par le proverbe. Ceci nécessiterait une certaine familiarité de la culture dont est issu le proverbe ainsi qu'une familiarité avec l'idiosyncrasie du langage utilisé par le proverbe. L'interprétation de ce type de proverbe nécessiterait un traitement de l'information plus complexe. La familiarité avec le proverbe dépendrait de facteurs sociaux et culturels.

### *Construction du volet proverbes*

Le choix des proverbes retenus se base sur deux critères. Le premier concerne la «validité» du proverbe ; le proverbe devrait sous tendre la norme organisationnelle qu'il est censé évaluer. Or, les proverbes sont soit un ensemble de vérités, de croyances ou de normes. D'autres encore mettent l'accent sur la conséquence d'un acte. Nous nous sommes intéressés essentiellement aux proverbes représentant autant se faire que peut des normes applicables au contexte de l'organisation. Ce critère implique également que le proverbe choisi soit compris de façon univoque. Le deuxième critère concerne la désirabilité sociale. Indépendamment de l'application du proverbe à un objet particulier, il existe une adhésion plus ou moins forte au proverbe. Certains proverbes suscitent une adhésion très importante. Les évaluations des répondants peuvent être liées à leurs croyances générales plutôt qu'à leurs perceptions de la valorisation du proverbe au sein de l'organisation. Les configurations factorielles seront alors essentiellement déterminées par les relations entre l'adhésion aux proverbes qui elles-mêmes sont issues de croyances plus générales.

Cinquante proverbes sont sélectionnés sur base de leur représentativité vis à vis de l'une des six dimensions précitées. Le choix des proverbes constituant l'instrument final parmi ce premier ensemble s'est basé sur les deux critères évoqués ci-dessus. Les cinquante proverbes ont été testés auprès d'un échantillon de dix personnes. Il leur a été demandé d'explicitier les proverbes ainsi que d'exprimer leur degré d'adhésion à leur égard. Les proverbes manquant de clarté, non univoques, ou présentant une désirabilité sociale soit très forte, soit très faible sont éliminés. L'instrument comprend in fine trente proverbes. Il se présente sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas.

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Nous assimilerons les proverbes aux normes. Les proverbes consistent en effet en un langage métaphorique utilisé pour communiquer les règles sociales d'une culture donnée (Mandala, 1987).

La norme est une opinion commune stabilisée définissant ce qui est désirable et prenant valeur de quasi-prescription. (Oberlé et Beauvois, 1995). Les normes ont une fonction prescriptive ; elles indiquent aux membres du groupe quels comportements adopter et une fonction évaluative ; elles permettent de juger et de comparer les gens. Une norme sociale est intimement liée au groupe social d'où elle est issue (Oberlé et Beauvois, 1995, p83). Les normes se différencient des faits en ce sens que ces derniers n'ont pas de valeur normative (Boyer, 1998).

Les valeurs se réfèrent à une certaine compréhension du monde alors que les normes régulent les interactions sociales à l'intérieur de la communauté où cette compréhension est partagée (Ferry, 1998). Les valeurs organisationnelles, telles que nous les avons concrétisées dans cette recherche, présentent un niveau d'abstraction plus important. Elles ne se rapportent pas directement à un comportement précis.

### 3.1.1.3. Le volet climat organisationnel

Le volet « climat organisationnel » se base sur les mêmes six dimensions qui soutiennent les deux volets évaluant respectivement les valeurs et les normes organisationnelles. La nature des items s'en distingue en ce sens qu'ils sont plus descriptifs et concrets.

Ce volet comprend 24 items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse.

- Six items évaluent les relations interpersonnelles : il règne un bon esprit de groupe, il y a une forte entraide entre les employés, on se soucie des autres, les personnes qui réussissent dans l'organisation sont attirées par le pouvoir, la compétitivité est utilisée pour augmenter les normes de productivité, il y a une forte compétition entre les employés ;

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

- Trois items concrétisent l'attention aux détails : la qualité du travail est rigoureusement contrôlée, le travail est organisé suivant des procédures strictes, on réfléchit toujours à la façon dont on va s'y prendre avant de se mettre au travail ;
- Quatre items concrétisent l'orientation à l'égard des personnes : la communication des informations se fait toujours de façon convenable, l'organisation traite le personnel comme des individus valables en soi, on ne porte pas de jugement sur la vie privée du personnel, la critique constructive est récompensée ;
- L'innovation englobe les quatre items suivants : la majorité des personnes prennent régulièrement des initiatives, la majorité des personnes mettent en application des idées et suggestions nouvelles, la majorité des personnes essaient régulièrement de nouvelles façons de travailler, la majorité des personnes tirent parti des opportunités ;
- L'orientation à l'égard de la tâche est concrétisée par trois items : les résultats sont plus importants que les procédures, l'organisation ne s'intéresse qu'au travail réalisé, la nature des tâches est généralement complexe ;
- La stabilité englobe quatre items : la majorité des personnes changent régulièrement de travail, la majorité des personnes changent souvent de fonction, chaque jour apporte de nouveaux défis, on s'écarte souvent des règles.

### 3.1.2. Le questionnaire d'implication à l'égard de l'organisation

Le questionnaire d'implication à l'égard de l'organisation tente de cerner deux formes d'implication, l'implication affective et l'implication par défaut. La conceptualisation de l'implication affective repose sur la formalisation proposée par O'Reilly et Chatman (1986). D'après ces auteurs, l'implication affective concernerait l'identification de l'acteur à l'organisation ainsi que l'internalisation des valeurs organisationnelles. La conceptualisation de l'implication par défaut s'inspire, par contre, des travaux de Meyer et Allen (1984, 1989, 1991). L'attachement à l'égard de l'organisation serait, en quelque sorte, contraint par le fait que l'acteur ne ressent pas disposer d'autres choix que de rester au sein de l'organisation.

L'outil construit pour cette recherche comprend neuf items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse. Six items concernent l'implication affective, trois l'implication par défaut.

CHAPITRE IV: Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

### 3.1.3. Le questionnaire d'implication à l'égard du travail

Le questionnaire d'implication à l'égard de l'activité professionnelle se base sur le modèle de Kanungo (1982). Toutefois, ce volet s'intéresse spécifiquement à l'implication à l'égard de l'activité professionnelle, cette forme d'implication étant la plus clairement associée à la situation de travail. Le volet implication à l'égard de l'activité professionnelle comprend neuf items et se présente sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse.

### 3.1.4. Le questionnaire de satisfaction à l'égard du travail

La satisfaction professionnelle est à nouveau concrétisée par le «Minnesota Satisfaction Questionnaire». Sa structure s'intéresse à deux dimensions : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. L'ensemble des items font appel à un processus de comparaison. Pour ce qui est des items extrinsèques, la comparaison se fait à l'égard de standards externes; pour les intrinsèques, il s'agit de standards internes (Moorman, 1993). Le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » comprend vingt items sous la forme d'une échelle de Likert à cinq pas de réponse. Les qualités métriques de ce questionnaire sont bien établies (Furhnam, 1997).

## 3.2. Population

Les entreprises sont sélectionnées et classées suivant le fait qu'elles disposent ou non d'une charte ou d'un autre moyen de transmission formelle de leur culture organisationnelle, leur date de fondation et l'importance jouée actuellement par la tradition dans la vie de l'organisation.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Selon Kotter et Heskett (1993), une organisation détiendrait une culture forte lorsqu'elle est caractérisée par les aspects suivants :

- Les dirigeants des organisations considérées utilisent régulièrement les termes de styles de tradition ou d'esprit en évoquant leur entreprise ;
- L'entreprise diffuse ses valeurs par le biais d'une charte ;
- L'entreprise est gérée suivant des politiques de longue date.

Deux secteurs sont choisis ; le secteur chimique et le secteur informatique. L'échantillon se compose de répondants provenant d'une importante firme chimique ainsi que de personnes provenant de trois entreprises informatiques.

L'entreprise chimique représente a priori l'organisation à culture forte alors que les trois autres entreprises représentent des organisations à culture plus faibles. L'entreprise chimique existe depuis le début du siècle et bénéficie encore de la renommée de son fondateur. Elle dispose d'une charte. La culture organisationnelle des dirigeants est transmise aux cadres intermédiaires. Les entreprises informatiques sont plus récentes et ne disposent pas d'une charte établissant un système de valeurs organisationnelles.

Cette classification repose sur plusieurs entretiens menés avec des responsables des quatre organisations ainsi que sur les documents dont nous disposons, chartes ou brochures de présentation de l'organisation. Il s'agit donc d'une classification a priori.

### 3.2.1. Description des répondants provenant de l'entreprise chimique

Les six volets du questionnaire sont envoyés à l'ensemble du personnel d'un des importants départements de cette entreprise. Afin de diminuer les risques de désirabilité sociale, il est anonyme.

Le nombre de répondants est de 136. Le taux de réponse est de 89%. Il s'agit d'un taux de réponse très élevé qui s'explique en partie par l'intérêt que la direction a témoigné à l'égard de cette enquête. Un tiers des participants n'ont pas donné d'informations relatives à leur service, ce qui peut témoigner d'une volonté de préserver leur anonymat.

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Ce département comprend trois services. Chaque service produit un composant chimique particulier. Ils concourent à la production de deux types de produits (PP et PE).

43.4 % des répondants se situent dans la tranche d'âge comprise entre 26 et 35 ans, 25.7% dans celle comprise entre 36 et 45 ans, 12.5 % dans celle se situant entre 46 et 55 ans et 5.9 % des répondants ont plus de 55 ans. Ce département se caractérise par une proportion importante de travailleurs de la tranche d'âge entre 26 et 45 ans. Cette caractéristique a des conséquences non négligeables sur les possibilités de promotion de ces travailleurs.

Les répondants présentent un niveau d'éducation relativement élevé. 32.4 % ont effectué une à trois années d'études supérieures et 42.6 % ont réalisé au moins quatre années d'études supérieures.

Près de la moitié des répondants bénéficient d'un niveau hiérarchique assimilé aux cadres (42.6%), l'autre moitié est représentée par des employés (44.1%). Le nombre d'ouvriers est peu important dans ce département. L'échantillon se caractérise par la proportion importante de personnes disposant d'un niveau hiérarchique relativement important.

Une majorité des répondants sont de sexe masculin (60.3 %).

### 3.2.2. Description des répondants provenant des entreprises informatiques.

10 % des répondants ont moins de 25 ans, 42 % se situent dans la tranche d'âge 26-35 ans, 28% dans celle comprise entre 36 et 45 ans, 16% se placent dans celle des 46-55 ans et enfin 4% ont plus de 55 ans. 52 % des répondants ont donc moins de 35 ans.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

28% ont poursuivi une à trois années d'études supérieures et 66 % ont suivi quatre années ou plus d'études supérieures. Les répondants présentent un niveau de qualification élevé.

80 % de répondants sont des hommes.

Pour ce qui concerne leur niveau hiérarchique, 5 % sont des ouvriers, 22 % des employés, 64 % des cadres et 4 % des directeurs. La majorité des répondants occupent un niveau hiérarchique relativement élevé.

68 % des répondants ont une ancienneté inférieure à cinq ans, 14 % à 15 ans et 8 % détiennent une ancienneté supérieure à 15 ans. La majorité des répondants ne disposent pas d'une ancienneté importante.

#### **4. Analyse des résultats**

##### **4.1. La structure factorielle des différents concepts.**

###### **4.1.1. Les valeurs organisationnelles.**

L'application d'une analyse factorielle en composantes principales au volet « valeurs organisationnelles », avec rotation varimax, permet d'extraire cinq facteurs qui expliquent 34.6 % de la variance.

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Tableau IV.1 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet valeurs organisationnelles<sup>1</sup>.

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5
Réflexion	.003	.002	.000	.006	-.144
Créativité	.242	.116	<u>.605</u>	.002	.000
Obéissance	<u>-.512</u>	-.002	<u>-.437</u>	-.003	.008
Coopération	.197	.152	-.003	.181	.001
Autonomie	.003	.007	.000	.000	-.008
Loyauté	.007	.004	-.008	.006	<u>-.757</u>
Flexibilité	.009	-.113	-.008	.005	.113
Esprit analytique	.130	.002	-.007	-.006	-.008
Honnêteté	.281	.170	.106	.246	<u>-.526</u>
Etre centré sur les résultats	-.186	<u>-.586</u>	-.134	-.168	-.153
Ambition	-.122	.005	-.123	<u>-.701</u>	.169
Prise d'initiative	.203	.204	.332	.004	.317
Compétitivité	-.176	<u>-.509</u>	.150	-.300	.106
Sociabilité	.342	<u>.595</u>	.003	.004	.002
Efficacité	.186	-.323	.188	.260	.157
Responsabilité	.101	-.003	.009	.227	.000
Qualité du travail	.156	.177	-.130	<u>.472</u>	.266
Esprit d'équipe	<u>.607</u>	.162	.004	-.004	.003
Innovation	-.001	-.001	<u>.738</u>	.127	.006
Respect des règlements	<u>-.399</u>	.237	-.145	.170	-.101
Précision	-.119	.005	.106	.218	.102
Serviabilité	.005	.277	<u>-.521</u>	.290	.215
Puissance	<u>-.613</u>	-.120	-.009	-.273	.003
Domination	<u>-.670</u>	-.005	-.115	-.193	-.004
Respect d'autrui	<u>.686</u>	.225	-.006	.009	-.009
Esprit critique	.004	.252	.375	.003	.139
Compréhension	.305	.006	-.118	.009	<u>.441</u>
Performance	.004	<u>-.744</u>	-.006	.004	.008
Prudence	-.364	.000	<u>-.443</u>	.125	-.338
Tirer parti des opportunités	-.006	-.191	.006	<u>-.620</u>	.008
Pourcentage de variance expliquée	9.5	7.1	6.8	5.9	5.3

<sup>1</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

- La première dimension correspond à un ensemble de valeurs organisationnelles centrées sur l'esprit d'équipe. Le travail en équipe ainsi que le respect d'autrui sont valorisés. Les relations fondées sur le pouvoir et sur son corollaire, l'obéissance, sont par contre dévalorisées ;
- La seconde dimension a trait, dans son pôle négatif, à une valorisation de l'orientation à l'égard des résultats. Les valeurs organisationnelles clefs consistent en la performance, la compétitivité ainsi que l'atteinte de résultats. Les valeurs centrées sur la sociabilité forment le pôle positif de cette dimension ;
- La troisième dimension concerne l'innovation et la créativité. Le pôle négatif de cette dimension sous-tend l'obéissance et la prudence ;
- La quatrième dimension définit la qualité du travail. La valorisation de la qualité du travail est associée à une dévalorisation de l'ambition et de la faculté de tirer parti des opportunités ;
- La cinquième dimension a trait à la loyauté et à l'honnêteté. Ces valeurs s'opposent à la compréhension, compréhension qui peut être interprétée, dans ce contexte, comme une possibilité de manipulation.

Les coefficients alpha pour ces cinq dimensions sont respectivement de .71, .62, .62, .45 et .34. Les trois premières dimensions présentent une relativement bonne validité interne. Elles seront retenues pour la suite de l'analyse.

#### 4.1.2. Les normes organisationnelles.

L'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet «normes organisationnelles », avec rotation varimax, permet de dégager six facteurs qui rendent compte de 45.6 % de la variance.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV, 2 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet «normes organisationnelles»<sup>2</sup>.**

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6
Toute peine mérite salaire.	-.275	<u>.515</u>	.471	-.102	.142	.252
Un "tiens" vaut mieux que deux tu "l'auras".	.001	-.181	.170	.004	.335	.241
Il vaut mieux prévenir que guérir.	-.179	.109	<u>.700</u>	.122	.282	-.000
Il ne faut pas jeter de l'huile sur le feu.	-.001	.008	.322	-.300	.116	<u>.419</u>
Le temps, c'est de l'argent.	<u>.451</u>	.211	.354	.265	.183	-.215
Qui sème le vent récolte la tempête.	.003	-.127	.007	.137	.002	<u>.799</u>
La fin justifie les moyens.	<u>.581</u>	.008	.007	.157	-.178	-.151
A chacun son métier et les vaches seront bien gardées.	.001	.007	<u>.701</u>	.002	.004	.245
La raison du plus fort est toujours la meilleure.	<u>.737</u>	-.196	-.202	-.137	-.128	-.008
Trop n'est pas assez.	<u>.714</u>	.005	-.144	.100	.008	-.004
Il faut battre le fer tant qu'il est chaud.	.009	.145	.191	<u>.622</u>	.123	.100
Loup trouve toujours des raisons pour étrangler les moutons.	<u>.438</u>	<u>-.454</u>	.003	-.194	-.108	.231
Il est bon de nager près du bateau.	<u>.451</u>	-.005	-.009	<u>-.505</u>	.242	.006
Qui ne risque rien n'a rien.	-.001	<u>.607</u>	-.008	<u>.459</u>	.008	.003
Chacun tire l'eau à son moulin.	<u>.605</u>	-.009	-.002	-.138	-.002	.399
Qui partout sème ne récolte nulle part.	-.003	-.167	.127	.186	.180	-.006
Pas à pas on va bien loin.	.008	.126	.166	.003	<u>.768</u>	-.001
Tous les goûts sont dans la nature.	-.122	.005	.141	.340	.111	.005
Qui veut se mettre en route doit connaître le chemin.	.001	.226	.127	.003	<u>.644</u>	.003
Quand il y a plusieurs cuisiniers, la soupe est trop salée.	.008	.007	.000	-.117	-.009	.263
On n'est jamais si bien servi que par soi-même.	.172	.191	-.349	-.166	-.004	-.002
La fortune sourit aux audacieux.	.185	<u>.598</u>	.153	.195	-.002	.006
Des goûts et des couleurs on ne discute pas.	-.003	.214	.004	.103	.118	<u>.557</u>
Qui craint de se mouiller ne prendra pas de truites	-.003	.009	-.123	<u>.630</u>	.005	.173
Le soleil luit pour tout le monde.	-.257	<u>.693</u>	.217	-.001	.113	-.004
L'union fait la force.	-.185	.472	.541	.191	.179	-.101
Deux précautions valent mieux qu'une.	-.111	-.188	.008	-.122	<u>.622</u>	.191
Il vaut mieux être marteau qu'enclume.	.285	-.200	.106	.007	-.295	-.007
Il faut prendre la balle au bond.	.121	.250	.185	<u>.539</u>	-.148	-.105
Mieux vaut moins mais mieux.	-.003	.338	.370	.003	.320	-.103
Pourcentage de variance expliqué	9.2	8.5	7.9	7.2	7.1	6

<sup>2</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

- Le premier facteur concerne une valorisation du pouvoir et des résultats. L'organisation est perçue comme valorisant des exigences de performance élevées. L'atteinte des objectifs est privilégiée. Les relations sont centrées sur le rapport de force et la compétitivité ;
- La seconde dimension a trait à une orientation à l'égard des personnes. L'organisation valorise la prise en compte des efforts fournis et le développement personnel de chacun. Par ailleurs , la prise d'initiative est valorisée ;
- Le troisième facteur sous-tend une sécurité communautaire. L'organisation valorise la sécurité et plus spécifiquement la sécurité provenant de l'appartenance à un groupe ;
- La quatrième dimension définit la prise de risque et la faculté de tirer parti des opportunités ;
- La cinquième dimension a trait à l'anticipation. L'anticipation et la prudence sont privilégiées ;
- Le sixième facteur concerne l'évitement des conflits. Les débats qui suscitent des questions polémiques sont évités.

Les coefficients alpha sont respectivement de .67, .67, .65, .61, .54 et .42. Ce résultat nous conduit à écarter les deux dernières dimensions lors des analyses ultérieures.

#### 4.1.3. Les normes et les valeurs organisationnelles : concepts similaires ou différenciés.

Le volet « normes organisationnelles» ainsi que le volet « valeurs organisationnelles » ont pour visée de cerner des concepts relativement proches. Par ailleurs, ces deux outils reposent sur les mêmes dimensions. Il nous semble dès lors important d'analyser si ces deux outils cernent bien des concepts différenciés. A cet fin, une analyse en composantes principales est appliquée à l'ensemble des items.

Il ressort de l'application de cette analyse factorielle onze facteurs qui expliquent ensemble 49.7 % de la variance (annexe IV,1). Ces onze dimensions comprennent globalement soit des items relevant du volet normes organisationnelles, soit des items relevant

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

du volet valeurs organisationnelles. Cette analyse va dans le sens de la distinction établie entre normes et valeurs organisationnelles.

#### 4.1.4. Le climat organisationnel

L'application de l'analyse factorielle en composantes principales au volet climat, avec rotation varimax, permet de dégager six facteurs qui rendent compte de 61.2 % de la variance.

Tableau IV.3 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet climat organisationnel<sup>3</sup>.

Items	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6
La majorité des personnes essaient régulièrement de nouvelles façons de travailler	.009	.007	.001	<u>.773</u>	.130	-.007
La compétitivité est utilisée pour augmenter les normes de productivité.	<u>-.655</u>	.002	.003	.262	-.165	.120
On s'écarte souvent des règles.	-.167	<u>-.504</u>	.218	.291	-.199	.005
Il y a une forte compétition entre les employés.	<u>-.767</u>	.001	-.005	-.008	.006	.105
Les résultats sont plus importants que les procédures.	-.226	-.306	.246	.009	.113	<u>.584</u>
Il y a une forte entraide entre les employés.	<u>.595</u>	.309	.296	.333	-.000	.000
La majorité des personnes changent régulièrement de travail.	-.001	-.005	.003	.124	<u>.885</u>	.001
Il règne un bon esprit de groupe.	<u>.646</u>	.242	.372	.260	.005	.007
La qualité du travail est rigoureusement contrôlée.	.137	<u>.791</u>	.001	.148	-.006	.004
On se soucie des autres.	<u>.531</u>	<u>.445</u>	.310	.261	-.008	-.006
On réfléchit toujours à la façon dont on va s'y prendre avant de se mettre au travail	.240	<u>.621</u>	.104	-.002	.001	.002
La communication des informations se fait toujours de façon convenable.	.189	<u>.521</u>	<u>.485</u>	.146	.235	.102
Le travail est organisé suivant des procédures strictes.	-.250	<u>.683</u>	.007	-.008	.003	-.185
L'organisation ne s'intéresse qu'au travail réalisé.	-.167	-.147	-.177	.004	-.220	<u>.713</u>
Les personnes qui réussissent dans l'organisation sont attirées par le pouvoir.	<u>-.714</u>	-.122	-.000	-.104	.141	.189
On ne porte pas de jugement sur la vie privée du personnel.	.002	-.187	<u>.797</u>	.008	-.009	-.157
L'organisation traite le personnel comme des individus valables en soi.	.189	.141	<u>.712</u>	.003	.003	.335
La majorité des personnes prennent régulièrement des initiatives.	.268	.246	<u>.594</u>	.255	.229	.177
La critique constructive est récompensée.	.297	-.008	.226	<u>.584</u>	.003	.224

<sup>3</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

La majorité des personnes mettent en application des idées et suggestions nouvelles.	.290	.350	.182	<u>.558</u>	.207	.237
Chaque jour apporte de nouveaux défis.	.000	.132	<u>.552</u>	.389	.138	-.144
La majorité des personnes tirent parti des opportunités.	-.009	.262	.009	-.171	.165	<u>.625</u>
La majorité des personnes changent souvent de fonction.	-.007	.128	.007	.164	<u>.859</u>	.000
La nature des tâches est généralement complexe.	-.100	-.194	.198	<u>.576</u>	.101	-.166
Pourcentage de variance expliquée	13.2	12	11.1	9.8	8	7

- Le pôle positif du premier facteur définit un esprit d'équipe alors que le pôle négatif concerne un esprit de compétition. Les pratiques organisationnelles sont perçues comme centrées sur l'entraide, le souci des autres. Les acteurs perçoivent les relations entretenues avec leur pairs comme centrées sur l'esprit de groupe. La compétition entre les acteurs est peu présente et par ailleurs peu utilisée par la hiérarchie pour augmenter les normes de productivité ;
- La seconde dimension a trait à la qualité du travail. Les pratiques sont perçues comme centrées sur le contrôle de la qualité du travail et sur la réflexion. Les règles sont généralement respectées ; cette recherche de qualité s'accompagne d'une bonne transmission des informations ;
- Le troisième facteur relève de l'orientation à l'égard des personnes. Les acteurs se sentent considérés par l'organisation. Elle fait preuve de tolérance à leur égard. Par ailleurs, la prise d'initiative est de mise ;
- La quatrième dimension concerne l'innovation. Les pratiques sont perçues comme axées sur l'essai de nouvelles méthodes de travail ainsi que sur l'adoption de nouvelles idées.
- Le cinquième facteur se définit par la stabilité. L'activité professionnelle ainsi que la fonction occupée sont perçues comme stables.
- La sixième dimension a trait à l'orientation à l'égard des résultats. L'organisation s'intéresse principalement au travail réalisé quelles que soient les procédures à mettre en œuvre pour atteindre le résultat.

Les coefficients alpha pour ces six dimensions sont respectivement de .82, .73, .70, .70, .74 et .42. Les coefficients relativement élevés pour les cinq premières dimensions permettent de considérer qu'elles englobent des items raisonnablement homogènes.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

#### 4.1.5. L'implication à l'égard de l'organisation

L'application de l'analyse factorielle en composantes principales au volet implication à l'égard de l'organisation, avec rotation varimax, permet de dégager deux facteurs qui rendent compte de 55.2 % de la variance.

Tableau IV.4 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet implication organisationnelle<sup>4</sup>.

Items	Implication affective	Implication par défaut
J'aime parler de mon organisation à mon entourage.	<u>.614</u>	-.188
Je défends les objectifs poursuivis par mon organisation.	<u>.631</u>	-.215
Je suis fier d'appartenir à mon organisation.	<u>.788</u>	-.008
J'adhère aux valeurs prônées par mon organisation.	<u>.824</u>	-.198
Je me sens concerné par les difficultés rencontrées par mon organisation.	<u>.611</u>	-.274
Je me sens concerné par les valeurs prônées par mon organisation.	<u>.753</u>	.009
Je reste dans mon organisation car je n'ai pas d'autres alternatives.	-.193	<u>.794</u>
J'aurais peur de ce qui pourrait m'arriver si je quittais mon organisation sans avoir un autre emploi en vue.	-.008	<u>.884</u>
Il me serait peu coûteux psychologiquement de quitter mon organisation.	<u>-.542</u>	-.003
Pourcentage de variance expliqué	37.2	18

- La première dimension sous-tend une implication affective à l'égard de l'organisation. Cette implication se base essentiellement sur un sentiment d'identification à l'égard de l'organisation. L'acteur exprime son adhésion aux valeurs organisationnelles. Il se sent concerné par ce qui touche à son organisation. Il éprouve également un sentiment de fierté issu de son appartenance à l'organisation ;
- La seconde dimension définit une implication par défaut. L'acteur reste au sein de l'organisation par peur d'être confronté à un manque d'opportunités s'il venait à la quitter.

Les coefficients alpha pour ces deux dimensions sont respectivement de .81 et de .65., ces deux dimensions présentent une relativement bonne validité interne.

<sup>4</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

#### 4.1.6. L'implication à l'égard de l'activité professionnelle

Deux facteurs émergent de l'application, au volet implication à l'égard de l'activité professionnelle, de l'analyse factorielle en composantes principales, avec rotation varimax. Ils expliquent 48.7 % de la variance.

Tableau IV,5 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet implication à l'égard de l'activité professionnelle<sup>5</sup>.

Items	Implication instrumentale	Implication affective
Mon activité professionnelle est plus importante que tout.	<u>-.499</u>	.261
Si j'en avais la possibilité j'exercerais une autre activité professionnelle.	<u>.543</u>	-.117
Peu importe que je rentre fatigué à la maison si ma journée de travail a été fructueuse.	<u>-.604</u>	.211
Si j'avais le choix, je préférerais m'occuper de ma famille plutôt que de travailler.	<u>.815</u>	.002
J'aime parler de mon activité professionnelle à mon entourage.	-.192	<u>.769</u>
Mon activité professionnelle donne sens à ma vie.	-.246	<u>.767</u>
J'accorde plus d'importance aux activités que je mène en dehors de mon travail qu'à mon travail.	<u>.625</u>	-.267
Une fois ma journée de travail terminée, je ne pense plus à mon travail.	<u>.432</u>	-.211
Mon activité professionnelle me procure généralement un sentiment de fierté.	-.161	<u>.831</u>
Pourcentage de variance expliqué	25.2	23.5

- Le premier facteur définit une implication instrumentale à l'égard de l'activité professionnelle. L'implication est ici sous-tendue par le concept de centralité à l'égard du travail. Le pôle positif de cette dimension place la vie privé comme centrale; l'activité professionnelle est vécue comme une obligation. Le pôle négatif place le travail comme central à la vie de l'individu. L'acteur opère une scission entre sa vie professionnelle et sa vie privée ;
- Le second facteur concerne une implication à l'égard de l'activité professionnelle que l'on peut qualifiée d'affective. L'implication concerne ici une identification de l'acteur à son rôle de travailleur. Le pôle positif traduit une identification à l'égard de l'activité professionnelle. Cette dernière procure à l'acteur un sens à son existence et un sentiment de fierté.

<sup>5</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

La première dimension bénéficie d'un coefficient alpha de .67. la seconde de .76. Ces deux dimensions présentent ainsi une relativement bonne validité interne.

#### 4.1.7. La satisfaction à l'égard du travail.

Nous avons appliqué une analyse factorielle en composantes principales, avec rotation varimax, en fixant comme critère d'extraction le nombre de facteurs, en l'occurrence deux. Ils rendent compte de 38.5 % de la variance.

Tableau IV, 6 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au « Minnesota Satisfaction Questionnaire »<sup>6</sup>.

Items	Satisfaction intrinsèque	Satisfaction extrinsèque
La compétence de mon supérieur quand il prend ses décisions	.394	.272
La possibilité de faire usage de mes compétences.	<u>.759</u>	.004
La possibilité d'effectuer des actions variées.	<u>.673</u>	-.009
Les compliments que je reçois quand j'ai bien fait mon travail	<u>.536</u>	.182
La possibilité d'être considéré au sein de mon entourage.	<u>.775</u>	.006
La possibilité de mener des activités avec d'autres personnes.	<u>.627</u>	-.001
Les conditions de travail.	.318	<u>.449</u>
Avoir la possibilité d'être occupé toute la journée.	-.005	<u>.685</u>
La possibilité d'appliquer mes propres façons de faire.	.326	<u>.547</u>
La possibilité de travailler seul.	-.120	<u>.613</u>
La manière dont la politique de l'organisation est mise en pratique.	<u>.429</u>	.309
La stabilité d'emploi que me procure mon travail.	.005	<u>.701</u>
La liberté de recourir à mon propre jugement.	<u>.497</u>	.256
La possibilité d'expliquer aux gens ce que je fais	<u>.559</u>	.118
La possibilité de réaliser des actes qui sont en rapport avec ma conscience.	<u>.410</u>	.378
La façon dont mon supérieur traite son personnel	<u>.568</u>	.300
Le sentiment de réalisation que je retire de mon travail.	<u>.668</u>	.107
Le salaire et la quantité de travail que j'accomplis	.393	.004
Les possibilités de promotion dans mon travail.	<u>.649</u>	-.005
Pourcentage de variance expliqué	26	12.5

<sup>6</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

- Le premier facteur concerne une satisfaction intrinsèque à l'égard du travail. Elle rend compte du sentiment de réalisation que l'acteur retire de son travail. Cette forme de satisfaction porte sur le contenu du travail mais est également associée aux relations que l'acteur entretient avec les autres dans l'exercice de son travail. Elle touche aussi aux gratifications que l'acteur reçoit lorsqu'il effectue son travail. Cette gratification peut être comprise comme un feed-back concernant ses compétences ;
- Le second facteur a trait à une satisfaction extrinsèque. Cette satisfaction concerne des aspects extérieurs au travail comme la stabilité de l'emploi ou les conditions de travail. Cette forme de satisfaction porte sur des facteurs qui ne sont pas relationnels.

On retrouve ici les deux dimensions définies par le modèle sur lequel repose le questionnaire : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

#### 4.2. Peut-on parler d'une culture propre à une organisation.

Suivant l'approche de l'intégration (Martin, 1992), les organisations disposeraient d'une culture organisationnelle unifiée qui leur serait propre et qui les distingueraient des autres organisations. Il existerait, en outre, une intégration et une cohérence entre les différentes manifestations de la culture organisationnelle. Cette approche avance que l'application de questionnaires formalisés permettrait de mettre en lumière la culture organisationnelle. Le niveau d'analyse de la culture organisationnelle serait l'organisation considérée comme une entité.

La question qui se pose dès lors est de savoir si les quatre organisations qui furent l'objet de cette recherche se différencient selon les trois types de manifestations culturelles analysées, à savoir les pratiques, les normes et les valeurs organisationnelles. Afin de répondre à cette question, une analyse de la variance à un facteur est appliquée aux scores factoriels des dimensions concrétisant les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles. La variable indépendante est l'organisation.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

L'étude des manifestations de la culture organisationnelle pose la question du consensus entre les acteurs. Avant de pouvoir qualifier une pratique, une norme ou une valeur de caractéristique de la culture organisationnelle, il convient de s'assurer que les acteurs s'accordent à considérer que cette valeur, cette norme ou cette pratique soient bien en vigueur au sein de l'organisation. Il est dès lors important de tenir compte d'un critère évaluant le consensus. Le coefficient  $\eta^2$  est utilisé à cet effet (Glick, 1985).

#### 4.2.1. Les valeurs organisationnelles : élément de différenciation des organisations ?

La première étape de l'analyse consiste à calculer les scores factoriels des dimensions issues de l'application de l'analyse factorielle au volet « valeurs organisationnelles ». Seules les trois premières dimensions, l'esprit d'équipe associée à la créativité, l'orientation à l'égard des résultats ainsi que l'innovation, présentent un coefficient alpha suffisamment important (supérieur à .60) que pour pouvoir être considérées comme des échelles unidimensionnelles et pour se voir ainsi attribuer un score. Ces trois dimensions ont fait l'objet d'une analyse de la variance. Le coefficient  $\eta^2$  fournit une mesure du degré de consensus au sein des groupes. Glick (1985) suggère d'utiliser comme seuil .12

Tableau IV,7: Analyse de la variance appliquée aux scores des « valeurs organisationnelles »

Variables dépendantes	F	Sig.	$\eta^2$
Esprit d'équipe	4.334	.006	.068
Orientation à l'égard des résultats (-)	.839	.474	.014
Innovation	1.343	.262	.022

Les quatre organisations se distinguent significativement selon les valeurs organisationnelles concernant l'esprit d'équipe (sig : .006). Par contre, les valeurs centrées sur l'orientation à l'égard des résultats ainsi que celles axées sur l'innovation ne permettent pas de les différencier. La lecture des coefficient  $\eta^2$  montre que le seuil conseillé par Glick (.12) n'est atteint par aucune des valeurs organisationnelles retenues. Aucune de ces valeurs ne présente à cet égard un degré de consensus suffisant que pour être considérée comme le reflet d'une culture organisationnelle homogène. Ainsi, les organisations analysées ne détiennent pas un système de valeurs organisationnelles distinct et partagé.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

#### 4.2.2. Les normes organisationnelles : élément de différenciation des organisations ?

Quatre « normes organisationnelles » seront retenues, le pouvoir, l'orientation à l'égard des personnes, la prise de risque et la faculté de tirer parti des opportunités. Les dimensions d'anticipation et d'évitement du conflit ne présentent pas une validité interne suffisante que pour être retenues pour la suite de l'analyse. Afin d'examiner si ces quatre normes organisationnelles permettent de différencier les quatre organisations, des analyses de la variance sont effectuées à partir des scores factoriels aux quatre normes organisationnelles.

**Tableau IV, 8 : Analyse de la variance appliquée aux normes organisationnelles**

<b>Variables dépendantes</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
Pouvoir	6.552	.000	.115
Orientation personne	6.659	.000	.116
Sécurité communautaire	3.530	.016	.065
Tirer parti des opportunités	5.561	.001	.099

Les quatre organisations analysées se différencient selon les normes centrées sur le pouvoir, l'orientation à l'égard des personnes, la sécurité communautaire ainsi que sur les normes concernant le fait de tirer parti des opportunités. Les coefficients  $\eta^2$  indiquent que seules les deux premières dimensions, le pouvoir ainsi que l'orientation à l'égard des personnes présentent un degré de consensus suffisant que pour être considérées comme caractéristiques de l'organisation. Ces deux dimensions peuvent dès lors être agrégées au niveau de l'organisation.

**Tableau IV, 9 : Moyennes des quatre organisations aux deux dimensions précitées.**

<b>Société</b>	<b>Pouvoir</b>	<b>Orientation à l'égard des personnes</b>
1.00 (n= 26)	3.20	3.44
2.00 (n = 8)	2.49	3.19
3.00 (n= 132)	3.56	2.78
4.00 (n=15)	3.38	3.97
Total (n= 180)	3.47	2.94

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

L'entreprise chimique (3) se caractérise par un ensemble de normes organisationnelles centrées sur les résultats et peu axées sur les individus. L'entreprise 4 détient un profil relativement similaire. L'entreprise 2 présente, par contre, un profil inverse. Le système de normes est centré sur les personnes plutôt que sur les résultats. Les normes valorisées au sein de l'entreprise 1 sont quant à elle axées à la fois sur les résultats et sur les personnes. L'appartenance à un secteur ne semble pas conduire à l'homogénéité dans le profil culturel envisagé sous l'angle des normes.

L'analyse de la variance assortie du coefficient  $\eta^2$  est globale en ce sens qu'elle porte sur l'ensemble des quatre sociétés ; or, il se peut que le degré de consensus soit différent d'une organisation à l'autre. La nécessité de disposer d'une mesure plus fine du consensus s'impose.

Afin d'évaluer le degré de consensus propre à chaque organisation, nous avons utilisé l'index de consensus interjuges ( $r_{WG(j)}$ ) qui consiste en une mesure du degré de consensus entre les acteurs (James, Demaree et Wolf, 1984). Les auteurs suggèrent de retenir un score supérieur ou égal à .70.

Cet index est appliqué aux quatre dimensions définissant les normes organisationnelles des quatre sociétés analysées.

Tableau IV,10 : Index de consensus interjuges par société pour les quatre normes organisationnelles.

Société	Pouvoir	Orientation personnes	Sécurité communautaire	Tirer parti des opportunités
1 (n= 26)	.79	.73	.63	.80
2 (n = 8)	.88	.86	.99	.57
3 (n= 132)	.64	.41	.41	.57
4 (n=15)	.70	.73	.63	.63

Les répondants des entreprises informatiques présentent un degré de consensus important quant à leur évaluation des normes organisationnelles axées sur l'orientation à l'égard des résultats et des normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes. Le consensus entre les acteurs est, par contre, peu important pour les trois autres dimensions. Les

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

répondants de l'entreprise 2 font exception à ce constat. En revanche, les acteurs de l'entreprise appartenant au secteur chimique ne témoignent pas d'un consensus important quant à leur évaluation des normes organisationnelles.

#### 4.2.3. Les pratiques organisationnelles : élément de différenciation entre les organisations.

Les valeurs des coefficients alpha, appliqués aux dimensions issues de l'analyse factorielle réalisée à partir du volet « climat », indiquent que les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, la qualité du travail, l'orientation à l'égard des personnes, l'innovation et la stabilité présentent une validité interne suffisante. Il est dès lors légitime de calculer les scores factoriels de ces cinq dimensions.

Le tableau IV,11 reprend les résultats des analyses de la variance appliquées à ces cinq scores, la variable indépendante étant l'organisation, les variables dépendantes les scores. Les coefficients  $\eta^2$  sont également fournis.

**Tableau IV,11 : Analyse de la variance appliquée aux scores des pratiques organisationnelles**

<b>Variabes dépendantes</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
Esprit d'équipe	9.974	.000	.163
Qualité du travail	9.374	.000	.154
Orientation à l'égard des personnes	6.892	.000	.118
Innovation	6.216	.001	.108
Stabilité	4.351	.006	.078

Les quatre organisations analysées diffèrent significativement selon les cinq pratiques retenues : l'esprit d'équipe (.000), la qualité du travail (.000), l'orientation à l'égard des personnes (.000), l'innovation (.001) et la stabilité (.006). La lecture des coefficients  $\eta^2$  montre que les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, l'orientation à l'égard des personnes et la qualité du travail bénéficient d'un consensus entre les acteurs. Ces dimensions peuvent dès lors être considérées comme caractéristiques de leur organisation et être agrégées au niveau de l'organisation.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Les moyennes aux trois pratiques retenues sont calculées pour chaque société afin de caractériser le climat organisationnel de ces quatre organisations.

**Tableau IV.12 : Moyennes des quatre organisations aux trois pratiques.**

Société	Esprit d'équipe	Qualité du travail	Orientation personnes
1.00 (n= 26)	3.19	3.49	2.70
2.00 (n = 8)	3.77	3.62	2.70
3.00 (n= 132)	2.66	2.97	2.84
4.00 (n=15)	3.75	4.00	3.68
Total (n= 180)	2.88	3.16	2.88

Les répondants provenant des trois entreprises du secteur informatique perçoivent les pratiques organisationnelles en vigueur au sein de leur organisation comme plus centrées sur l'esprit d'équipe et la qualité du travail que les répondants provenant de l'entreprise chimique. Les pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes sont également perçues comme plus fréquentes au sein de l'entreprise 7.

Le climat organisationnel, tel qu'il a été défini dans le cadre de cette recherche, se concrétise par trois dimensions : l'esprit d'équipe versus la compétition, l'orientation à l'égard des personnes et la qualité du travail. Deux autres dimensions, l'innovation et la stabilité différencient bien les organisations analysées mais ne présentent pas un niveau de consensus suffisamment important que pour être agrégées au niveau organisationnel.

Afin d'évaluer le degré de consensus des répondants au sein de chaque organisation, l'index de consensus interjuges ( $r_{wG(j)}$ ) est appliqué aux cinq scores factoriels des dimensions définissant les pratiques organisationnelles des quatre sociétés analysées.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV.13 :** Index de consensus interjuges par société pour les cinq « pratiques organisationnelles ».

Société	Esprit d'équipe	Qualité du travail	Orientation personnes	Innovation	Stabilité
1.00 (n= 26)	.72	.80	.77	.76	.63
3.00 (n = 8)	.86	.89	.71	.80	.61
4.00 (n= 132)	.60	.68	.57	.56	.60
7.00 (n=15)	.83	.77	.71	.57	.36

Les résultats montrent un consensus relativement important au sein des trois entreprises appartenant au secteur informatique concernant les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, sur la qualité du travail ainsi que sur l'orientation à l'égard des personnes. Les répondants de deux des trois entreprises informatiques évaluent avec un degré de consensus suffisamment important les pratiques centrées sur l'innovation que pour les qualifier de caractéristiques de l'organisation. Ces pratiques peuvent ainsi être le reflet d'une culture organisationnelle relativement homogène. En revanche, l'entreprise chimique se caractérise par le peu de consensus existant entre les répondants concernant ces quatre pratiques. Les pratiques centrées sur la stabilité ne font pas l'objet d'un consensus important et ce pour les quatre organisations analysées.

L'entreprise chimique ne semble donc pas disposer d'un système de valeurs, de normes et d'un climat organisationnel homogène. En revanche, les entreprises informatiques se caractérisent selon des normes organisationnelles centrées sur l'orientation à l'égard des résultats et axées sur l'orientation à l'égard des personnes. Par ailleurs, la perception des pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, la qualité du travail, l'orientation à l'égard des personnes et le soutien présentent un degré de consensus suffisamment important pour que ces pratiques puissent être considérées comme caractéristiques de ces organisations. Ce résultat nous paraît quelque peu surprenant. En effet, l'entreprise chimique, a contrario des entreprises informatiques, se caractérise par une culture organisationnelle déclarée forte.

Cependant, la taille de cette entreprise est plus importante que celle des trois autres. Schein (1994) associe l'uniformité de la culture à la taille de l'organisation. Les organisations de grande taille se subdivisent en unités, ces unités pouvant se baser sur la technologie, les

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

produits, les départements, les professions... Ces unités développeraient, dans la mesure où elles partagent une expérience commune, une culture qui leur serait propre.

Ce résultat pose ainsi la question du niveau d'analyse des valeurs, des normes et du climat organisationnel. N'existerait-il pas au sein même de l'organisation plusieurs sous climats organisationnels et plusieurs systèmes de valeurs organisationnelles ? Et si c'est bien le cas, comment les définir ?

### 4.3. Peut-on parler de sous-cultures ?

Les résultats précédents conduisent à établir l'hypothèse que l'entreprise chimique ne se caractérise non pas par un système de valeurs, de normes et par un climat organisationnel qui lui soit spécifique, mais bien par des sous-ensembles de valeurs, de normes et de climats organisationnels. Nous n'écartons pas l'existence possible de sous systèmes de valeurs ou de sous climats organisationnels au sein des trois entreprises informatiques, mais il semble plus légitime de concentrer l'analyse sur une seule organisation, à savoir l'entreprise chimique. Nous disposons pour cette entreprise d'un échantillon important, ce qui permet d'utiliser d'autres niveaux d'analyse (niveau hiérarchique, services, produits..) que celui de l'organisation prise dans son ensemble. Le nombre plus restreint de protocoles récoltés auprès des entreprises informatiques rendent ce type d'analyse plus malaisé.

#### 4.3.1. Les sous systèmes de valeurs organisationnelles.

Une analyse typologique est appliquée à partir des réponses à l'instrument concrétisant les valeurs organisationnelles. Trois groupes sont retenus. L'erreur totale de regroupement est de 28.83 %. Les trois groupes sont composés de respectivement 64, 35 et 35 personnes. L'application d'analyses de la variance aux scores de ces trois groupes aux trois valeurs organisationnelles retenues, l'esprit d'équipe, l'orientation à l'égard des résultats et l'innovation permet d'examiner si ces groupes se différencient bien selon ces valeurs.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV,14 :** Résultats de l'analyse de la variance appliqué aux trois scores des trois groupes typologiques aux valeurs organisationnelles.

Variables dépendantes	F	Sig.	$\eta^2$
Valeurs centrées sur l'esprit d'équipe	26.96	.000	.295
Valeurs centrées sur l'orientation à l'égard des résultats	25.21	.000	.281
Valeurs centrées sur l'innovation	17.13	.000	.210

Les trois groupes se distinguent selon les trois valeurs organisationnelles retenues (.000, .000 ; .000). Les coefficients  $\eta^2$  associés à ces trois valeurs sont supérieures à .12, ce qui permet d'agréger ces valeurs au niveau du groupe.

**Tableau IV,15 :** Moyennes des trois groupes aux trois valeurs retenues.

Groupes	Esprit d'équipe	Orientation à l'égard des résultats (-)	Innovation
1	3.79	3.75	3.52
2	3.56	3.50	3.55
3	3.22	3.57	3.07
Total	3.68	3.71	3.49

Le groupe 1 perçoit son organisation comme valorisant l'esprit d'équipe alors que le groupe 2 la perçoit comme valorisant l'orientation à l'égard des résultats. Le groupe 3, quant à lui, se caractérise par le fait que ses répondants présentent une perception de leur organisation comme n'accordant que peu d'importance à l'esprit d'équipe et à l'innovation. Ces trois groupes détiennent une perception différenciée de ce qui est valorisé au sein de leur organisation.

Afin d'examiner si ces groupes peuvent être attachés à une entité sociale, les relations entre l'appartenance au groupe typologique et les indicateurs potentiels de l'appartenance à une entité sociale tels l'appartenance à un service et le type de produit fabriqué ou à un rôle tel le niveau hiérarchique sont examinés. Les résultats de l'application du Chi-carré montrent que l'appartenance au groupe typologique est associée au niveau hiérarchique (chi-carré : 13.26 ; sig : .010)<sup>7</sup>. Le groupe 2 est composé essentiellement de cadres alors que le groupe 1

<sup>7</sup> Les conditions de Cochran sont respectées.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

comprend majoritairement des employés. Si l'on suit l'approche proposée par Patterson, Payne et West (1996), l'on peut considérer que cette organisation dispose de sous systèmes de valeurs organisationnelles.

#### 4.3.2. Les sous systèmes de normes organisationnelles

L'application de l'analyse typologique au volet « normes organisationnelles » conduit à retenir trois groupes de respectivement 48, 47 et 41 personnes. L'erreur totale de regroupement est de 35.53%. Des analyses de la variance sont ensuite appliquées aux scores factoriels des trois groupes typologiques aux quatre normes organisationnelles retenues, à savoir les normes centrées sur le pouvoir, sur l'orientation à l'égard des personnes, sur la sécurité communautaire et sur la prise de risque. Ces analyses permettent d'examiner si ces trois groupes se différencient selon ces quatre dimensions. Les coefficients  $\eta^2$  permettent d'apprécier l'homogénéité des perceptions individuelles au sein des groupes.

Tableau IV,16 : Résultats de l'analyse de la variance appliquée aux normes organisationnelles.

<b>Variables dépendantes</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des résultats	18.149	.000	.237
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes	8.126	.000	.122
Normes centrées sur la sécurité communautaire	19.448	.000	.250
Normes centrées sur la prise de risque	1.561	.000	.026

Les trois groupes se différencient significativement selon les quatre normes organisationnelles retenues (.000, .000, .000 et .000). Les coefficients  $\eta^2$  associés aux trois premières dimensions sont supérieurs à .12, ce qui permet d'agréger les perceptions individuelles au niveau du groupe.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV,17 : Moyennes des trois groupes aux trois normes retenues.**

Groupes	Pouvoir	Orientation à l'égard des personnes	Sécurité communautaire
1	3.02	3.09	3.24
2	3.95	2.11	2.15
3	3.71	3.19	3.78
Total	3.56	2.79	3.05

Le groupe 2 estime que les normes centrées sur le pouvoir sont les plus valorisées alors que le groupe 3 perçoit les normes centrées sur la sécurité communautaire comme également valorisées de façon importante au sein de son organisation. Le groupe perçoit les trois normes comme détenant une importance relative au sein de l'organisation

L'analyse consiste dans un second temps à examiner dans quelle mesure l'appartenance à un groupe formel (le service, le type de produit fabriqué), l'occupation d'un rôle (le niveau hiérarchique) et l'ancienneté au sein de l'organisation contribuent au développement de normes organisationnelles spécifiques. Le département analysé se compose de trois services. Ils concourent à la production de deux types de produits (PP et PE).

Les résultats de l'application du Chi-carré aux tableaux de contingence formés par les sous climats organisationnels et les différentes caractéristiques exposées ci-dessus mettent en évidence que les trois groupes se différencient selon le niveau hiérarchique ; les cadres ainsi que les directeurs font plus souvent partie du groupe 3 alors que les employés du groupe 1. Par contre, ils ne se différencient pas selon leur ancienneté au sein de l'organisation et l'appartenance à un service.

#### 4.3.3. Les sous climats organisationnels

Les résultats de l'application de l'analyse typologique à partir des réponses au volet « climat » permettent de dégager quatre groupes typologiques. Le passage à trois groupes conduit à un accroissement de l'erreur important (18.8), ce qui signifie le regroupement de groupes relativement éloignés. Il est plus légitime de ce fait de retenir quatre regroupements.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

L'erreur totale de regroupement est de 26.4%. Ces quatre groupes typologiques se composent respectivement de 22, 23, 41 et 36 personnes.

Les pratiques organisationnelles concrétisant le climat englobent les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, sur la qualité du travail, sur l'orientation à l'égard des personnes, sur l'innovation et enfin sur la stabilité. Afin d'examiner si les groupes typologiques se distinguent suivant ces cinq pratiques, des analyses de la variance sont appliquées aux scores factoriels des quatre groupe typologiques à ces pratiques organisationnelles. Le coefficient  $\eta^2$  est utilisé comme une mesure du consensus.

Tableau IV,18 : Résultats des analyses de la variance appliquées aux pratiques organisationnelles

Variables dépendantes	F	Sig.	$\eta^2$
Esprit d'équipe	56.938	.000	.591
Qualité du travail	17.878	.000	.312
Orientation personne	11.064	.000	.220
Innovation	16.806	.000	.299
Stabilité	14.139	.000	.264

Les quatre groupes se différencient très significativement selon les cinq pratiques retenues ; l'esprit d'équipe (.000), la qualité du travail (.000), l'orientation à l'égard des personnes (.000), l'innovation (.000) et la stabilité (.000). Les répondants présentent au sein des groupes un consensus relatifs à ces pratiques. En effet les coefficients  $\eta^2$  qui leur sont assortis ont supérieurs à .12. Ces pratiques peuvent être considérées comme caractéristiques du groupe typologique. Ces quatre groupes présentent ainsi une perception différenciée des pratiques organisationnelles en vigueur au sein de leur organisation.

Afin de caractériser ces quatre perceptions, les moyennes des quatre groupes typologiques aux pratiques organisationnelles sont calculées.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV.19 : Moyennes des quatre groupes aux cinq pratiques organisationnelles.**

Groupe	Esprit d'équipe	Qualité du travail	Orientation à l'égard des personnes	Innovation	Stabilité
1	3.674	3.625	3.504	3.167	2.042
2	3.125	2.858	2.852	2.028	1.813
3	2.663	3.218	2.856	2.822	2.943
4	1.773	2.370	2.463	2.000	1.890
Total	2.660	2.970	2.846	2.496	2.252

Le groupe 1 se définit par une perception de pratiques organisationnelles centrées sur l'esprit d'équipe et l'orientation à l'égard des personnes. Les pratiques liées à l'innovation sont présentes tout en étant axées sur la qualité du travail réalisé. Le groupe 2 se caractérise également par une perception des pratiques organisationnelles axées sur l'esprit d'équipe. Les pratiques centrées sur l'innovation sont par contre peu répandues. Les fonctions et le type d'activités professionnelles sont perçues comme relativement stables. Le groupe 3 perçoit les pratiques organisationnelles comme plutôt centrées sur le respect des personnes que sur l'esprit d'équipe. C'est par ailleurs le groupe qui perçoit le plus de changement dans les activités professionnelles et les fonctions occupées. Le groupe 4 se distingue par une perception de pratiques organisationnelles relatives à la compétition. Les pratiques relatives à l'orientation à l'égard des personnes ainsi qu'à l'innovation sont peu présentes. Les fonctions et le type d'activités professionnelles sont perçues par ce groupe comme stables.

L'analyse descriptive du tableau de contingence croisant l'appartenance au groupe typologique et la fabrication d'un produit (Chi-carré : 4.95. df : 6 ; sig : .050)<sup>8</sup> met en évidence que ces quatre sous climats organisationnels sont associés à la fabrication d'un produit particulier. Les groupes ne se différencient pas selon les autres critères retenus.

<sup>8</sup> Les conditions de Cochran ne sont pas respectées. La lecture de ce résultat ne peut être que descriptive.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV,20 : Relation produits (PP et PE) et appartenance à un sous système de pratiques organisationnelles**

Groupes	PE	PP
1	5 (71.4%)	2 (28.6%)
2	6 (66.7%)	3 (33.3%)
3	3 (30%)	7 (70%)
4	2 (18.2%)	9 (81.8%)

Les groupe 1 et 2 sont composés d'un nombre plus important de personnes appartenant à des services produisant le PE alors que les groupes 3 et 4 se caractérisent par une plus grande proportion de personnes appartenant aux services produisant le PP. Il semble donc bien exister des pratiques organisationnelles spécifiques selon le type de produit fabriqué. Ce résultat demande confirmation auprès d'un échantillon de répondants plus important.

#### 4.4. Analyse des relations entre les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation.

Selon la perspective de l'échange social (Eisenberger, et coll., 1986), les acteurs développent des croyances concernant la manière dont l'organisation valorise leurs contributions et est attentive à leur bien-être. Dans la mesure où le soutien organisationnel perçu satisfait les besoins d'estime et d'approbation, l'acteur va incorporer dans son soi son appartenance à l'organisation. L'implication organisationnelle découlerait de cette incorporation. Suivant cette approche, les pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes conduiraient à une implication affective organisationnelle plus importante.

Nous basant sur les résultats des auteurs précités, nous pouvons formuler l'hypothèse que l'implication à l'égard de l'organisation dépend des variables culturelles centrées sur le soutien.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Cette hypothèse est évaluée par l'application d'une régression hiérarchique portant sur l'ensemble des pratiques, des normes et des valeurs organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation. Les variables retenues concernent plus précisément les pratiques centrées l'esprit d'équipe, la qualité du travail, l'orientation à l'égard des personnes, l'innovation et la stabilité, les normes axées sur le pouvoir, l'orientation à l'égard des personnes, la sécurité communautaire et la prise de risque et enfin les valeurs concernant l'esprit d'équipe, l'orientation à l'égard des résultats et l'innovation. Il convient cependant de souligner qu'il existe des corrélations entre ces différentes variables (annexe, IV,2).

**Tableau IV.21 : Régression de l'implication affective à l'égard de l'organisation en fonction des valeurs, des normes et des pratiques organisationnelles.**

Variables prévisionnelles	Coefficient Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		.692	.490	
Normes centrées sur la sécurité communautaire	.319	4.269	.000	.199
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes	.203	2.841	.005	.274
Pratiques centrées sur la qualité du travail	.276	3.680	.000	.328
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes	.195	2.733	.007	.358

Les normes et les pratiques centrées sur l'acteur sont associées positivement à l'implication organisationnelle de type affectif. Il en est de même pour les pratiques centrées sur la qualité du travail. Les valeurs, par contre, ne sont pas associées à l'implication affective à l'égard de l'organisation. La perception d'un environnement « soutenant la personne » semble donc contribuer au développement de l'implication affective.

Le contenu spécifique des obligations mutuelles perçues par l'employé peut varier d'un acteur à l'autre. Il dépend en partie des objectifs et des attentes qu'il s'est fixé (Shore et Barksdale, 1998). La valeur de l'échange social peut ainsi être perçue différemment selon le niveau hiérarchique ; l'appartenance à un niveau hiérarchique peut être un générateur d'attentes particulières. Afin d'évaluer l'effet modérateur du niveau hiérarchique sur les relations entre les normes et les pratiques organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation, les équations de régression relatives aux variables précitées sont calculées pour les deux niveaux hiérarchiques retenus, les cadres et les employés. Baron et

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Kenny (1986) préconisent d'utiliser cette technique plutôt qu'une approche basée sur une analyse des corrélations.

**Tableau IV.22 : Régression de l'implication affective à l'égard de l'organisation en fonction des valeurs, des normes et des pratiques organisationnelles selon le niveau hiérarchique.**

Variables prévisionnelles	Coefficient Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Cadres</b>				
(Constant)		-.050	.961	
Pratiques centrées sur la qualité du travail.	.412	3.581	.001	.150
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.397	3.450	.001	.297
<b>Employés</b>				
(Constant)		-.870	.387	
Normes centrées la sécurité communautaire.	.430	4.181	.000	.247
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.282	2.923	.005	.328
Pratiques centrées sur la qualité du travail.	.268	2.601	.012	.383

Les variables culturelles qui contribuent au développement de l'implication affective à l'égard de l'organisation se distinguent effectivement selon le niveau hiérarchique. Les normes centrées sur la sécurité communautaire interviennent dans le développement de l'implication affective des employés mais pas dans celle des cadres.

L'implication par défaut serait, par contre, indépendante des pratiques, des normes et des valeurs organisationnelles. L'application d'une régression hiérarchique portant sur l'ensemble des variables culturelles et l'implication par défaut permet de tester cette hypothèse.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV,23 :** Régression de l'implication par défaut à l'égard de l'organisation en fonction des valeurs organisationnelles et des pratiques organisationnelles.

Variables prévisionnelles	Coefficient Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constante)		.422	.674	
Pratiques centrées sur l'esprit d'équipe	-.263	-3.292	.001	.079
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	-.235	-2.945	.004	.127

Les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe ainsi que les normes axées sur l'orientation à l'égard des personnes sont associées, mais dans une moindre mesure, à l'implication par défaut. Cette relation est cette fois négative.

#### 4.5. Analyse des relations entre les valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles et la satisfaction professionnelle.

L'évaluation par les acteurs de la façon dont l'environnement contribue à leur bien-être façonne leur satisfaction professionnelle (Lazarus, 1991). Selon cette optique, la perception par les acteurs de pratiques centrées sur le soutien conduit au développement de leur satisfaction professionnelle.

L'application de deux régressions hiérarchiques portant sur les pratiques, les normes et les valeurs organisationnelles retenues et sur respectivement la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque permettent de tester cette hypothèse.

**Tableau IV,24:** Régression de la satisfaction intrinsèque en fonction des valeurs, des normes et des pratiques organisationnelles.

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		-.303	.763	
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.294	4.194	.000	.219
Valeurs centrées sur l'esprit d'équipe.	.274	3.867	.000	.324
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.283	3.935	.000	.378
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.283	3.935	.000	.378

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Pratiques basées sur la stabilité.	.211	3.212	.002	.418
------------------------------------	------	-------	------	------

La satisfaction intrinsèque est associée positivement aux variables culturelles centrées sur l'orientation à l'égard des personnes. Elles concernent tout à la fois des valeurs, des normes et des pratiques. Les pratiques basées sur la stabilité sont également associées positivement à la satisfaction intrinsèque.

Tableau IV,25: Régression de la satisfaction extrinsèque en fonction des valeurs organisationnelles et des pratiques organisationnelles.

Variables prévisionnelles	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		.006	.995	
Pratiques centrées sur la qualité du travail	.269	3.254	.001	.065

Les pratiques organisationnelles centrées sur la qualité sont les seules manifestations culturelles associées à la satisfaction extrinsèque. Soulignons que cette dernière se distingue également de la satisfaction intrinsèque par le fait qu'elle ne porte pas sur des facteurs relationnels. Cet aspect peut expliquer en partie ce résultat.

#### 4.6. Analyse des relations entre l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Selon la théorie de l'échange et selon le principe de la satisfaction des besoins, la satisfaction professionnelle serait un bon prédicteur de l'implication à l'égard de l'organisation. Les employés seraient mieux disposés à l'égard de leur organisation, et de ce fait plus enclin à contribuer à son succès lorsque leur environnement de travail satisfait leurs besoins. La satisfaction de ces derniers conduirait à un état affectif qui serait également associé à l'organisation qui permette cette satisfaction (Allen et Meyer, 1984 ; Steers, 1977, Williams et Hazer, 1986).

Une seconde alternative avance que ces deux concepts s'influenceraient mutuellement de par le mécanisme de consonance cognitive (Modway et coll.,1982 ; Meyer et Allen,1988).

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Nous adoptons cette seconde perspective et considérons dès lors qu'il est plus pertinent d'analyser les relations entre ces deux variables par l'application de coefficients de corrélation plutôt que par l'application de régressions hiérarchiques.

Tableau IV.26 : Corrélation entre l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

	Satisfaction "intrinsèque"	Satisfaction "extrinsèque"
Implication affective	.549** <sup>9</sup>	.274**
Implication par défaut	-.365**	.178*

Les deux formes de satisfaction professionnelle sont effectivement associées positivement à l'implication affective à l'égard de l'organisation. Par contre, l'implication par défaut est associée négativement à la satisfaction intrinsèque.

Selon la perspective de l'échange social, la satisfaction professionnelle serait une variable intervenante entre la perception des normes et des pratiques organisationnelles centrées sur la personne et l'implication affective que l'acteur développerait à l'égard de son organisation. La satisfaction professionnelle serait considérée par l'acteur comme un des éléments de l'échange (Modway et coll.,1982 ; Meyer et Allen,1988). Nous employons le terme de variable intervenante plutôt que de variable médiatrice en ce sens que la variable dépendante et la variable intermédiaire sont corrélées. Or, pour donner à une variable le statut de variable médiatrice, il convient de postuler une indépendance entre le médiateur et la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Afin de tester cette hypothèse, les coefficients de corrélation partiels sont calculés entre les normes et les pratiques organisationnelles détenant un impact sur l'implication affective et cette dernière. Les deux formes de satisfaction sont contrôlées.

<sup>9</sup> \*\* La corrélation est significative au seuil de .001.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV.27 :** Coefficients de corrélation partiels entre les variables culturelles et l'implication affective.

Variables prévisionnelles	Coefficient de corrélation partiel	Sig
<b>Contrôle de la satisfaction intrinsèque</b>		
Normes centrées sur la sécurité communautaire.	.386	.000
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.074	.380
Pratiques centrées sur la qualité du travail.	.399	.000
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.062	.474
<b>Contrôle de la satisfaction extrinsèque</b>		
Normes centrées sur la sécurité communautaire.	.385	.000
Normes centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.273	.001
Pratiques centrées sur la qualité du travail.	.288	.001
Pratiques centrées sur l'orientation à l'égard des personnes.	.405	.000

La relation entre les normes et les pratiques organisationnelles et l'implication affective développée par les acteurs ne dépend pas de leur satisfaction extrinsèque. Par contre, la relation entre les normes et les pratiques organisationnelles centrées sur l'orientation à l'égard des personnes et l'implication affective dépend du niveau de satisfaction intrinsèque. Cette forme de satisfaction est également caractérisée par une satisfaction portant sur des facteurs relationnels.

L'analyse des relations entre les deux formes de satisfaction et l'implication par défaut est également examinée par l'application d'une régression hiérarchique.

**Tableau IV.28 :** Régression hiérarchique de l'implication de continuité en fonction de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque.

	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
(Constant)		.109	.913	
Satisfaction intrinsèque.	-.364	-5.139	.000	.128
Satisfaction extrinsèque.	.175	2.469	.015	.154

\* La corrélation est significative au seuil de .005.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

L'impact de la satisfaction professionnelle sur l'implication par défaut diffère selon la nature de la satisfaction. La satisfaction intrinsèque est associée négativement à l'implication par défaut alors que la relation est inverse pour la satisfaction extrinsèque.

#### 4.7. Analyse des relations entre la satisfaction professionnelle et l'implication à l'égard de l'activité professionnelle

Selon la perspective de l'identification à un rôle, la satisfaction professionnelle contribuerait au développement de l'implication affective à l'égard de l'activité professionnelle (Mortimer et Lorence, 1989, Frone, Russell et Cooper, 1995).

**Tableau IV,29 : Régression de l'implication à l'égard de l'activité professionnelle en fonction de la satisfaction professionnelle.**

	Coefficients Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajusté cumulé
<b>Implication instrumentale</b>				
(Constant)		.544	.587	
Satisfaction intrinsèque	-.247	-3.329	.001	.056
<b>Implication affective</b>				
(Constant)		.333	.739	
Satisfaction intrinsèque	.451	6.728	.000	.199
Satisfaction extrinsèque	.188	2.808	.006	.230

L'implication affective à l'égard de l'activité professionnelle est associée positivement aux deux formes de satisfaction professionnelle.

L'implication par défaut, par contre, n'est associée que faiblement et négativement à la satisfaction intrinsèque.

#### 4.8. Analyse des relations entre les sous cultures organisationnelles et l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle.

Nous avons adopté dans l'analyse des relations entre la culture organisationnelle et les attitudes individuelles une approche que l'on peut qualifier d'analytique. En effet, nous nous sommes intéressés à l'impact de différentes dimensions culturelles, plutôt qu'à l'impact de différents types de configurations culturelles, sur l'implication organisationnelle et sur la satisfaction professionnelle. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des valeurs, normes et pratiques organisationnelles et non pas uniquement aux valeurs, normes et pratiques partagées par un groupe.

Il nous semble dès lors important de nous pencher à présent sur l'impact d'une configuration partagée de valeurs, de normes et de pratiques sur l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle.

Les valeurs telles que nous les avons définies dans le cadre de cette recherche ne présentent pas un degré de consensus suffisamment important au sein des quatre organisations analysées que pour être considérées comme des manifestations d'une culture organisationnelle unifiée au sein de l'organisation. Les répondants des trois entreprises du secteur informatique expriment un consensus concernant les normes axées sur le pouvoir et sur l'orientation à l'égard des personnes ainsi que sur les pratiques centrées sur l'esprit d'équipe, la qualité du travail et l'orientation à l'égard des personnes. Par contre, les membres de l'entreprise chimique se caractérisent par le faible consensus concernant les pratiques organisationnelles en vigueur au sein de leur société.

Ce résultat nous a conduit à formuler l'hypothèse de l'existence de sous cultures organisationnelles. Cette hypothèse fût évaluée au sein de l'entreprise chimique. Les résultats révèlent effectivement l'existence d'un sous système de valeurs, de normes et de pratiques organisationnelles.

Nous nous intéresserons ainsi aux relations entre sous système culturels et attitudes individuelles plutôt qu'entre culture organisationnelle et attitudes individuelles.

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

Selon la théorie de l'échange social (Eisenberger et coll., 1986), les configurations culturelles axées sur le soutien seraient associées positivement à l'implication organisationnelle et à la satisfaction professionnelle.

L'application de l'analyse de la variance aux deux formes d'implication organisationnelle ainsi qu'aux deux types de satisfaction, en fixant comme variable indépendante le sous système de valeurs organisationnelles, montre que ce dernier n'est pas associé au développement de l'implication organisationnelle mais bien à celui de la satisfaction intrinsèque (F : 7.42, sig : .001).

Tableau IV,30 : Moyennes des trois sous systèmes de valeurs organisationnelles aux scores de satisfaction intrinsèque.

Groupe	Satisfaction intrinsèque
1	3.39
2	3.25
3	2.60
Total	3.15

La configuration culturelle des valeurs organisationnelles la moins associée à la satisfaction intrinsèque (2.60 alors que les deux autres groupes détiennent respectivement une moyenne de 3.59 et de 3.25) se caractérise par le peu de valorisation de l'esprit d'équipe ainsi que le peu de valorisation de l'innovation.

Les configurations culturelles des normes organisationnelles ne sont ni associées aux deux formes d'implication, ni liées aux deux types de satisfaction professionnelle.

Les configurations culturelles des pratiques organisationnelles sont quant à elles liées à l'implication affective à l'égard de l'organisation (F : 2.85 ; sig : 0.42) et à la satisfaction intrinsèque (4.83 ; sig : .004).

**CHAPITRE IV :** Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

**Tableau IV,31 : Moyennes des quatre groupes aux scores de satisfaction intrinsèque et d'implication affective à l'égard de l'organisation.**

Groupes	Satisfaction intrinsèque	Implication affective
1	3.66	3.82
2	2.96	3.12
3	3.41	3.51
4	2.74	3.01
Total	3.16	3.34

La configuration culturelle de pratiques organisationnelles qui présente le score d'implication affective à l'égard de l'organisation et le score de satisfaction intrinsèque le plus élevé se caractérise par des pratiques organisationnelles centrées sur l'esprit d'équipe, sur l'orientation à l'égard des personnes et sur l'innovation. Les trois autres groupes perçoivent ces pratiques comme moins caractéristiques de leur organisation.

Ces résultats vont dans le sens de nos hypothèses tout en y apportant des nuances. L'implication affective témoignée à l'égard de l'organisation est associée aux pratiques centrées sur le soutien et l'innovation et non pas aux valeurs ou aux normes. Par contre, la satisfaction intrinsèque est liée aussi bien aux valeurs qu'aux pratiques centrées sur le soutien et l'innovation.

## **5. Conclusion**

La culture organisationnelle s'est vue concrétisée dans le cadre de cette recherche par un ensemble de valeurs, de normes et de pratiques organisationnelles. Les quatre organisations analysées se différencient par leurs normes et leurs pratiques. Cependant, les acteurs ne présentent un consensus que pour les normes concernant le pouvoir et l'orientation à l'égard des personnes et que pour les pratiques relatives à l'esprit d'équipe, à la qualité du travail et à l'orientation à l'égard des personnes. La seule valeur organisationnelle qui permet de différencier les organisations est l'esprit d'équipe. Cependant cette valeur ne récolte pas un degré de consensus suffisant que pour être considérée comme caractéristique de

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

l'organisation. A nouveau, les organisations analysées ne semblent pas disposer d'un système unifié de valeurs organisationnelles.

Deux interprétations peuvent être avancées pour expliquer ce résultat. La première hypothèse est que les organisations analysées ne possèdent pas un système de valeurs organisationnelles suffisamment explicite que pour être perçu par les acteurs comme une caractéristique propre de leur organisation. Il se peut que les organisations n'aient pas un système de valeurs mais plusieurs. Ces sous-systèmes seraient attachés à des entités formelles ou informelles telles que les départements, le niveau hiérarchique...

La seconde interprétation avancée est que le questionnaire tel qu'il a été conçu dans le cadre de cette recherche ne permet pas d'appréhender les valeurs organisationnelles ; le choix de l'instrument concrétisant les valeurs organisationnelles conditionnerait ce résultat. La difficulté des outils évaluant les valeurs organisationnelles réside non seulement dans le choix des items mais également dans le choix de la consigne. En effet, les valeurs organisationnelles sont plus difficiles à cerner que les pratiques organisationnelles en ce sens qu'elles sont plus abstraites. La question peut dès lors se poser de savoir si un ensemble de substantifs peut contribuer suffisamment à l'explicitation des valeurs organisationnelles. Les questionnaires concernant les valeurs organisationnelles posent également de façon aiguë le problème de la consigne : en effet, il y a une différence de lecture entre valeur « prônée » et application de cette valeur. Mais cette différence n'est peut-être pas si évidente dans l'esprit des répondants. En effet, une valeur qui n'aurait pas d'application dans la vie organisationnelle peut-elle avoir une quelconque signification pour l'acteur ? Par ailleurs, l'évaluation des valeurs peut avoir un sens différent selon que celles-ci sont perçues par les répondants comme morales ou obligatoires ou encore comme reflétant un choix particulier de leur organisation. Et même si la consigne est suffisamment claire que pour ne pas laisser place à l'ambiguïté, le risque d'oublier peu à peu le sens de la consigne au fur et à mesure que l'on répond au questionnaire ne peut être éliminé complètement.

Pourtant les auteurs appartenant au courant culturel de l'intégration avancent que les valeurs organisationnelles peuvent être mises à jour par l'application de questionnaires formalisés (Martin, 1992). Les résultats obtenus par les auteurs sont toutefois contradictoires quant aux types de valeurs différenciant les organisations analysées. Les résultats de Sheridan

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

(1992) indiquent que les organisations se différencient selon quatre valeurs organisationnelles; ces valeurs, concrétisées par l'«Organizational Culture Profil », consistent en l' «orientation vers les personnes», l'«attention aux détails», l'«esprit d'équipe» et la «stabilité». Les autres dimensions qui sous-tendent l'«Organizational Culture Profile » (O'Reilly et coll., 1991) à savoir l' «orientation vers les résultats», l' «agressivité», et l'«innovation» ne discriminent pas les organisations analysées. Sheridan (1992) n'a toutefois pas évalué le consensus des acteurs quant à leur évaluation de la présence de ces valeurs organisationnelles au sein de leur organisation. La lecture de ces résultats doit s'effectuer en se référant au contexte culturel : ces organisations appartiennent toutes au secteur financier et sont implantées aux Etats-Unis. La culture américaine présente des particularités qui lui sont propres. Les résultats de Vandenberghe (1996), qui a utilisé cet outil auprès d'organisations appartenant au secteur hospitalier belge, sont quelque peu différents ; seules deux des sept valeurs sous-tendant l'«Organizational Culture Profile» différencient les hôpitaux étudiés. Plus précisément, cet auteur a montré que les valeurs centrées sur l' «orientation à l'égard des résultats» ainsi que sur l'«esprit de décision» permettent de différencier les organisations étudiées et présentent un degré de consensus suffisant que pour être agrégées au niveau de l'organisation. Les cinq autres valeurs analysées par cet auteur (individualisme, innovation, facilité, attention donnée aux détails et les récompenses) ne bénéficient pas de ce pouvoir de différenciation.

Nous nous sommes inspirés de l' «Organizational Culture Profile» qui est un outil référé par les auteurs comme permettant de mettre en lumière les valeurs organisationnelles. Cependant, le questionnaire que nous avons conçu comprend un nombre d'items moins important que l' «Organizational Culture Profile». L' «Organizational Culture Profile» demande un classement de 54 valeurs en neuf catégories. Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche est une échelle à trois pas. L'échelle utilisée est moins fine.

L'analyse des index de consensus entre les répondants indique que les trois organisations informatiques analysées se distinguent selon leurs normes et leurs pratiques organisationnelles. Par contre, les répondants de l'entreprise chimique ne présentent pas un consensus suffisant que pour pouvoir considérer les normes et les pratiques comme unifiées au sein de cette organisation. Cette entreprise se caractérise plutôt par des sous systèmes culturels. Comme le souligne Schein (1994), l'uniformité de la culture est liée à la taille de

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

l'organisation. Les organisations de grande taille se subdivisent en unités, ces unités pouvant se baser sur la technologie, les produits, les départements, les professions... Les résultats vont effectivement dans ce sens. L'entreprise chimique se caractérise par des sous-systèmes de valeurs (valeurs centrées sur l'esprit d'équipe, sur l'orientation à l'égard des résultats et sur l'innovation), de normes (normes centrées sur le pouvoir, sur l'orientation à l'égard des personnes et sur la sécurité communautaire) ainsi que par des sous-climats organisationnels caractérisés par des pratiques axées sur l'esprit d'équipe, la qualité du travail, l'orientation à l'égard des personnes, l'innovation et la stabilité.

Selon la théorie de l'échange social, les variables culturelles centrées sur le soutien de l'acteur contribuent au développement de l'implication affective organisationnelle. Les résultats montrent que les normes et les pratiques centrées sur l'acteur sont associées positivement à l'implication organisationnelle de type affectif. Par contre, les valeurs ne sont pas associées à l'implication affective. A nouveau, l'implication affective organisationnelle semble plus concernée par la perception de ce qui existe que par des valeurs relativement abstraites.

Les résultats de l'application d'une analyse factorielle au «Minnesota Satisfaction Questionnaire» révèle bien l'existence d'une forme de satisfaction intrinsèque et d'une forme de satisfaction extrinsèque. A l'instar des résultats obtenus lors de la première étude, ces deux formes de satisfactions sont connotées respectivement par une dimension collective et une dimension individuelle.

Selon Lazarus (1991), l'évaluation par les acteurs de la façon dont l'environnement contribue à leur bien-être façonne leur satisfaction professionnelle. Les résultats vont dans ce sens. Les valeurs, normes et pratiques organisationnelles centrées sur l'acteur sont associées positivement à la satisfaction professionnelle intrinsèque. Les valeurs semblent donc également intervenir dans le développement de cette forme de satisfaction.

Les résultats montrent une relation positive importante entre les deux formes de satisfaction professionnelle et l'implication affective à l'égard de l'organisation. Ce résultat conduit à nous interroger sur le rôle joué par la satisfaction dans la relation entre les normes et pratiques organisationnelles et l'implication affective à l'égard de l'organisation. Il s'avère

CHAPITRE IV : Analyse des relations entre la perception de la culture organisationnelle et l'implication à l'égard du travail, à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle dans deux types d'organisations distinctes.

que la satisfaction professionnelle intrinsèque est une variable intervenante dans la relation entre les normes et pratiques organisationnelles centrées sur l'orientation à l'égard des personnes et l'implication affective. En d'autres termes, les acteurs qui ne sont pas satisfaits « intrinsèquement » ne développeront pas une implication affective importante à l'égard de leur organisation même si ils sont baignés dans un environnement où les normes et les pratiques centrées sur la personne sont en vigueur. Par contre, la satisfaction extrinsèque n'est pas une variable intervenante dans la relation unissant ces deux types de variables. En se référant au cadre proposé par la perspective de l'échange social, la satisfaction intrinsèque, qui est également fortement connotée par une satisfaction à l'égard des aspects relationnels du travail, semble bien être aux yeux des répondants un des éléments de l'échange.

Selon l'approche de l'identification à un rôle (Mortimer et Lorence, 1989, Frone, Russell et Cooper, 1995), l'implication affective à l'égard de l'activité professionnelle est associée à la satisfaction professionnelle. Les résultats vont dans ce sens. Cette forme d'implication est liée positivement à la satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Par contre, l'implication instrumentale n'est que très peu associée à la satisfaction professionnelle.

La relation, qui apparaît dans cette étude, entre l'implication à l'égard de l'activité professionnelle et la satisfaction professionnelle est plus importante que la relation mise en évidence lors de la première recherche entre l'implication à l'égard du travail et la satisfaction professionnelle. Ce résultat va dans le sens de l'hypothèse d'une différenciation entre les deux concepts ; l'implication à l'égard de l'activité professionnelle serait plus contingente à la situation de travail que l'implication à l'égard du travail. Soulignons cependant que la comparaison directe des résultats issus de ces deux recherches est malaisée. En effet, les caractéristiques des répondants et des organisations ainsi que les instruments utilisés pour évaluer les concepts étudiés sont différents.

## CHAPITRE V :

### **ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES REPRÉSENTATIONS COLLECTIVES À LA SUITE D'UN PROCESSUS D'INTERACTION**

#### **1. Description du cadre théorique.**

Les deux premières expériences ne se sont pas intéressées aux mécanismes conduisant à la création d'une « représentation collective ». Cette troisième recherche se centrera sur cette problématique. Elle va s'intéresser plus spécifiquement à l'évolution des manifestations culturelles suite à un processus d'interaction. Les connaissances culturelles seraient la propriété de plusieurs acteurs. La question des mécanismes conduisant au partage de ces connaissances se pose.

Les écoles culturelles se distinguent selon qu'elles mettent l'accent sur le rôle joué par la direction de l'organisation ou sur les rôles joués par l'ensemble des acteurs dans la création des représentations<sup>1</sup> collectives.

Selon la perspective managériale, la culture émerge des leaders de l'organisation. Les divers éléments de la culture organisationnelle sont susceptibles d'être créés et transformés par la hiérarchie (Sathe, 1983 ; Ouchi, 1981 ; Peters et Waterman, 1982). La culture dominante se définit comme la philosophie explicite du management et renforce ainsi la mission, les buts et la stratégie de l'organisation (Kilman, 1985).

Selon l'approche de l'interaction sociale, les connaissances culturelles se construisent socialement au cours des interactions entre les acteurs. L'interaction exercerait un rôle sur la

---

<sup>1</sup> Nous employons ici le terme de représentations dans un sens très large. Nous utilisons ce terme comme un terme générique pour englober aussi bien les croyances, les perceptions, les connaissances, les normes et les valeurs.

signification que les acteurs attachent aux événements organisationnels. Les membres d'un groupe en interaction interprètent de façon relativement similaire, comparativement à des acteurs n'étant pas en situation d'interaction, les expériences organisationnelles auxquels ils sont confrontés (Kozlowski et Doherty, 1989). Les croyances collectives se développeraient suite aux interactions entre les membres du groupe et à la suite d'actions collectives ayant rencontrées un succès (Sackmann, 1991, 1992, Langfield-Smith, 1992).

Tout en reconnaissant l'importance du rôle joué par la hiérarchie dans la création ou le changement d'une culture organisationnelle, nous nous appuyerons ici sur la perspective interactionniste.

Tout en leur reconnaissant la possibilité de participer à l'évolution de la culture organisationnelle, les acteurs, sont soumis à l'influence de la culture organisationnelle en vigueur au sein de leur organisation. Les nouveaux membres de l'organisation apprennent le système de valeurs, les normes et le modèle comportemental requis par l'organisation. Cet apprentissage consiste en la compréhension des buts de l'organisation, des moyens choisis par lesquels les objectifs devraient être atteints ainsi que des modèles comportementaux requis pour atteindre la performance liée au rôle attribué aux différents membres de l'organisation (Schein, 1988, p54). Les membres de l'organisation sont soumis au processus de socialisation.

La socialisation s'appuie sur trois mécanismes, la transmission par les anciens, la prescription idéologique et l'interaction entre les acteurs. Les auteurs se distinguent selon l'importance qu'ils attribuent à l'un ou l'autre mécanisme.

Dans le cas de la transmission par les anciens, les éléments constitutifs de la culture organisationnelle sont transmis aux nouveaux membres de l'organisation par les anciens. Les rôles, les structures sociales et les traditions de l'organisation sont ainsi reproduites (Sainsaulieu, 1990, Piotet et Sainsaulieu, 1994).

La prescription idéologique consiste en l'affirmation par les dirigeants des valeurs organisationnelles sous forme de discours et de chartes (Sainsaulieu, 1990). La transmission de la culture organisationnelle s'effectue par des actions contrôlées par la hiérarchie comme

par exemple le système d'évaluation et le comportement adopté par les dirigeants (Kilmann, 1985 ; Sethia et Glinow, 1985).

Selon l'approche interactionniste, la socialisation est dérivée des interactions qui s'instaurent entre les acteurs ainsi que des relations qui s'instaurent entre celui qui socialise et les socialisés (Asthford, 1985 ; Jackofsky et Slocum, 1988). Les connaissances culturelles en viennent à être partagées par le processus d'interaction sociale. Les acteurs construisent progressivement leurs cadres de référence. Par ailleurs, l'acteur s'insérant dans plusieurs groupes culturels dispose de plusieurs cadres de référence. L'émergence d'un cadre de référence particulier dépend ainsi du contexte (Sackmann, 1991, 1992).

Nous considérons que ces trois mécanismes agissent dans le processus de socialisation. Nous n'évaluerons pas dans le cadre de cette recherche les conséquences différentielles de l'un ou l'autre mécanisme sur l'évolution des connaissances culturelles. Nous considérons que les répondants sont tous soumis à une socialisation et que cette socialisation conduit à une modification de leurs connaissances culturelles. L'un des mécanismes sera plus précisément analysé, il s'agit de l'interaction.

La contribution des interactions au développement de représentations collectives diffèrent selon qu'il s'agit d'interactions liées à l'activité professionnelle ou d'interactions basées sur des relations d'affinité (Ibarra et Andrews, 1993 ; Young et Parker, 1999). La nature des interactions intervient également. Les interactions basées sur la recherche d'information, sur la recherche de sens ainsi que les interactions propres à un groupe de travail qui doit produire une action collective contribuent plus fortement au développement d'une représentation collective (Saferstein, 1994 ; Young et Parker, 1999). Nous nous intéresserons à l'effet des interactions associées à un groupe de travail qui doit produire une action collective.

La culture organisationnelle sera concrétisée dans le cadre de cette recherche non plus par un ensemble de valeurs, de normes et de pratiques mais par un ensemble de connaissances.

La conceptualisation des connaissances culturelles s'inspire des travaux de Sackmann (1992). Selon cet auteur, la culture organisationnelle se définit «comme un ensemble de cognitions partagées et intégrées dans un système logique. Ces cognitions sont utilisées habituellement et influencent les perceptions, les pensées et l'action » (Sackmann, 1992, p34).

Sackmann (1992) concrétise ces cognitions par quatre types de connaissances, les connaissances descriptives, les connaissances opératives, les connaissances prescriptives et les connaissances axiomatiques.

- Les connaissances descriptives se réfèrent à une connaissance descriptive des événements. Elles englobent les définitions ainsi que les descriptions du phénomène. Elles décrivent ce qui «est »;
- Les connaissances opératives concernent les connaissances opérationnelles ayant trait au fonctionnement de la vie organisationnelle. Elles représentent les théories de l'action auxquelles adhèrent les membres de l'organisation. Elles décrivent le «comment » ;
- Les connaissances prescriptives représentent une évaluation de l'action ainsi que de ses conséquences. Elles ont trait aux recommandations, aux prescriptions pour le comportement. Ces connaissances, de par leur qualité normative sont étroitement associées aux normes. Elles décrivent ce qui doit être fait ;
- Les connaissances axiomatiques concernent un ensemble d'a priori, de croyances fondamentales. Elles concernent le pourquoi des événements organisationnels. Il s'agit d'un type de connaissance largement associé au fondateur de l'organisation. Nous ne nous intéresserons pas dans le cadre de cette recherche à ce type de connaissance.

Le choix de s'intéresser aux connaissances culturelles plutôt qu'à une autre manifestation de la culture organisationnelle est motivé par le fait que les connaissances culturelles telles que nous les avons définies permet de nous intéresser à trois dimensions de la culture organisationnelle, la dimension descriptive, opérationnelle et normative. Par ailleurs, elles semblent moins abstraites que les valeurs organisationnelles et peuvent ainsi détenir plus de significations aux yeux des répondants.

Les deux premières expériences de cette dissertation ont utilisé un questionnaire formalisé comme méthode de récolte des données. Les méthodes se basant sur les

questionnaires formalisés ne peuvent analyser que les informations contenues dans le questionnaire. Les répondants sont amenés à s'exprimer par rapport à des items construits suivant la perspective du chercheur (Rousseau, 1990 ; Sackmann, 1991). La culture organisationnelle a été ainsi appréhendée par des dimensions standardisées définies par le chercheur. C'est également le souci de laisser à l'acteur la possibilité d'exprimer en ses propres termes sa perception de la culture qui nous a conduit à élaborer cette troisième expérience. La méthode de collecte des données se basera sur un entretien semi-directif. L'approche adoptée est constructiviste. Elle donne au sujet le statut d'acteur et reconnaît la dynamique du processus de création des connaissances (Charlier, 1998). Selon cette approche, la connaissance de la réalité organisationnelle n'est jamais tout à fait objective. La perception et la compréhension du chercheur sont guidées par ses propres schèmes cognitifs. Le chercheur observera et décodera le réel à partir de ces derniers. Ils donneront une orientation particulière aux interprétations élaborées ultérieurement (Cossette et Audet, 1994).

## **2. Formulation des hypothèses**

Nous avons assigné à cette troisième expérience l'objectif d'analyser l'évolution des connaissances au sein d'une population d'étudiants par le recours à des processus d'interaction dans une situation particulière de réalisation d'une tâche.

Les processus d'interaction liés à la réalisation d'une tâche conduiraient les acteurs à développer des connaissances spécifiques et partagées. Ces connaissances sont de trois types ; les connaissances déclaratives, opératives et prescriptives.

L'effet de l'interaction sur la création de connaissances spécifiques et partagées est d'autant plus important que l'objet de l'interaction, en l'occurrence le type de tâche assignée, concerne ces connaissances.

### 3. Méthodologie.

#### 3.1. Construction du plan expérimental.

Afin d'analyser l'évolution des connaissances à la suite d'un processus d'interaction, nous nous proposons de mener une étude longitudinale portant sur les connaissances relatives à l'apprentissage d'un échantillon d'étudiants.

Les connaissances des répondants seront ainsi analysées en deux temps ; avant que les répondants ne soient soumis à la réalisation d'une tâche nécessitant un ensemble d'interactions et après la réalisation de cette tâche, soit quatre mois plus tard.

Afin d'évaluer l'évolution des connaissances suite au processus d'interaction, cinq groupes de sujets, placés en situation d'interaction durant quatre mois, sont créés. Ces groupes sont soumis à une tâche et doivent produire un rapport qui concrétise le travail de ces quatre mois. Cette tâche constitue une cible commune puisque l'objectif poursuivi par le groupe ne peut être atteint individuellement. En ce sens, il est demandé aux groupes de réaliser une action collective. La réalisation de cette tâche constitue un enjeu réel pour les membres du groupe puisqu'elle fait l'objet d'une évaluation ultérieure.

Les groupes se distinguent selon que la tâche qu'il leur est attribué et les interactions qui en découlent concerne ou non les connaissances culturelles analysées. La structure de la tâche demandée à l'ensemble des groupes est identique ; les référents théoriques servant de base aux discussions sont différents au sein des groupes.

Les trois premiers groupes sont soumis à une tâche qui concerne l'étude de l'apprentissage. Ils ont tous reçu les mêmes références théoriques servant de base à leur travail. Il s'agit de l'article Parmentier et Romainville (1998) concernant les manières d'apprendre à l'université. Cet article décrit notamment une typologie concernant les conceptions et les stratégies d'apprentissage<sup>2</sup>. Les étudiants sont amenés à créer un

---

<sup>2</sup> Cette typologie est décrite aux points 4.2.2 et 4.2.3.

questionnaire fermé à partir de cette typologie. Le questionnaire est soumis à une population cible choisie par les étudiants. Les questionnaires remplis sont ensuite analysés et interprétés.

La thématique du travail proposée aux deux autres groupes concerne l'évaluation de fonctions. Ces deux groupes ont reçu le même texte servant de base à l'élaboration de leur travail. Il s'agit du chapitre concernant l'évaluation des ressources humaines de l'ouvrage de Sekiou, Blondin, Fabi, Besseyre des Horts et Chevalier (1993) intitulé « Gestion des Ressources humaines ». Ce texte reprend des principes généraux propres à l'évaluation du personnel. Les étudiants sont également amenés à créer un questionnaire fermé qui devra ensuite être administré à une population cible. Le travail consiste ensuite en l'analyse et l'interprétation des résultats.

Le choix des items repris par le questionnaire ainsi que l'analyse des données nécessitent un ensemble d'interactions et de discussions au sein des groupes.

Chacun des groupes s'est réuni au moins vingt fois généralement pour une durée de deux heures, de sorte que les membres du groupe ont eu l'occasion d'interagir à de nombreuses reprises. Les groupes se sont créés sur une base volontaire.

Le choix de la méthode de collecte des données s'est fixé sur un entretien semi-directif. Le chercheur présente au répondant un ensemble de concepts visant à stimuler et à orienter l'entretien. Cette approche permet au chercheur de faire émerger auprès de l'ensemble des répondants des thèmes relativement similaires. Cette préoccupation est motivée par les objectifs de la recherche qui implique une double comparaison, une comparaison entre les groupes de répondants et une comparaison de l'évolution des représentations des répondants à travers le temps. Cette méthode permet de concilier approche constructiviste et approche comparative.

La méthode d'analyse procède d'une approche plutôt itérative. Les concepts ainsi que les liens entre ces derniers émergent au fur et à mesure de l'analyse.

### 3.2. Construction du canevas d'entretien.

L'entretien a ici pour objectif de faire émerger les connaissances relatives à un objet bien particulier, l'apprentissage. Il nous semble judicieux de nous centrer sur ces dernières car elles sont sensés détenir un sens pour les répondants, qui sont des étudiants, puisque l'apprentissage fait partie intégrante de leur activité au sein de l'université.

L'entretien se compose de quatre parties :

- Un ensemble de questions suscite les connaissances descriptives relatives aux conceptions de l'apprentissage spécifiques aux étudiants de la faculté des sciences psychologiques et de l'éducation. Il s'agit de questions du type « c'est quoi apprendre pour un étudiant de la faculté des sciences psychologiques ? » ;
- Un deuxième ensemble de questions tente de faire émerger les connaissances opératives. Elles concernent les stratégies mises en œuvre par les étudiants de la faculté des sciences psychologiques et de l'éducation. Par exemple : « Que faut-il mettre en œuvre pour réussir ses études ? » ;
- Le troisième ensemble de questions tente de faire apparaître les connaissances prescriptives. Elles se réfèrent aux normes relatives aux stratégies de réussite en vigueur au sein de la faculté des sciences psychologiques et de l'éducation. Par exemple : « Que faut-il faire pour très bien réussir, pour avoir une note de 18 ? ».

L'entretien dure environ trois quart d'heure. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits.

### 3.3. Population.

L'échantillon se compose de dix-neuf étudiants poursuivant une formation en sciences psychologiques et de l'éducation dans une université belge. Ces étudiants sont en première licence. Toutefois il s'agit de leur première année dans la spécialisation qu'ils ont choisie. A cet égard, ils sont au début de leur socialisation. Leur âge varie entre vingt et un et vingt trois ans. L'échantillon est composé de seize femmes et de trois hommes.

La première phase d'entretiens s'est déroulée début février, la seconde phase quatre mois plus tard. Afin de tenter de diminuer le biais de désirabilité sociale, l'entretien est mené par un chercheur inconnu des étudiants. Il s'est présenté comme un chercheur menant une recherche interuniversitaire portant sur les conceptions d'apprentissage des étudiants des universités belges.

### 3.4. Méthode d'analyse des données.

Le choix de la méthode d'analyse des entretiens s'est porté sur une analyse de contenu.

Grawitz (1996, p552), propose de définir l'analyse de contenu comme «toute technique permettant de faire des inférences en identifiant objectivement et systématiquement les caractéristiques spécifiées du message ».

L'analyse de contenu tente ainsi d'étayer les jugements, les intuitions du chercheur par une observation méthodique et rigoureuse du discours. Elle tentera de rendre compte de ce qui est répétitif et quantifiable et de ce qui est original et propre au répondant (Guittet, 1983).

Deux types d'analyse de contenu seront effectuées, l'analyse de contenu morpho-syntaxique ainsi que l'analyse de contenu sémantique.

#### 3.4.1. L'analyse de contenu morpho-syntaxique.

Les analyses morpho-syntaxiques traitent des différentes catégories de mots (articles, noms, verbes, adjectifs, adverbes...) ainsi que des fonctions attachées aux unités linguistiques. L'analyse syntaxique affecte une catégorie aux mots d'une chaîne lexicale et applique les règles de relation entre les catégories (Marchand, 1998).

### 3.4.2. L'analyse de contenu sémantique

Les analyses de contenu sémantique s'intéressent au sens du discours plutôt qu'à ses aspects formels ou esthétiques. Ce type d'analyse vise à la compréhension du discours de l'interviewé. Le chercheur tente de retrouver dans le discours du répondant la signification qu'il y met effectivement. Cette recherche de signification dépasse le contenu manifeste et explicite du discours pour atteindre la signification qui ne ressort pas immédiatement de l'entretien (Charlier, 1998).

La signification que nous attribuons au discours des répondants s'appuie d'une part sur une analyse des concepts jalonnant le discours et d'autre part sur une analyse des relations qui unissent ces concepts.

L'analyse des relations entre les concepts nécessite de choisir le format de présentation des données. Miles et Huberman (1994) proposent de les différencier selon le degré de structuration qui existe entre les variables.

Ils reprennent, dans les formats partiellement ordonnés ce qu'ils appellent la carte contextuelle et la matrice checklist. La carte contextuelle est un réseau décrivant les relations entre le comportement de l'acteur et le contexte au sein duquel il est inséré ; ce contexte concerne les rôles occupés par l'acteur ainsi que ses groupes de référence. La matrice checklist est une matrice qui reprend les diverses composantes d'une variable sans spécifier les relations qui existent entre elles.

La liste d'événements, la carte des incidents critiques, le réseau événement - état, le modèle de décision sont des exemples de formats qui présentent les informations selon leur chronologie et leur séquence. La liste d'événements est une matrice qui dispose une série d'événements concrets selon leur ordre chronologique. La carte des incidents critique ne reprend que les événements qui sont décisifs lors du déroulement d'un processus. Le réseau événement - état reprend quant à lui les états qui sont souvent des médiateurs ou des liens entre les événements spécifiques. Le modèle de décision reprend les différentes alternatives qui s'offrent à l'acteur ainsi que les choix qu'il prend.

Les formats ordonnancés de façon conceptuelle reprennent les cartes cognitives et les matrices d'effets. Les matrices d'effets partent du postulat qu'un événement comprend toujours un prédécesseur implicite ou explicite. Ce type de matrice se centre sur les relations entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

Ces différents types de formats se différencient ainsi suivant le type de liens attribué aux variables.

Nous avons opté pour les cartes cognitives, comme format de disposition des données. L'examen du type de liens entre les concepts fait partie intégrante de l'analyse.

### 3.4.3. Les cartes cognitives.

#### 3.4.3.1. Les cartes cognitives individuelles.

Le terme carte cognitive a été utilisé pour décrire différentes formes de représentations graphiques des cognitions d'un individu ou d'un groupe (Langfield-Smith, 1992). Une carte cognitive est une figure tracée par un chercheur pour représenter le discours d'un sujet. Elle se compose de deux éléments : des concepts, le plus souvent des variables et des liens unissant certains d'entre eux. Elle correspond à une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait, à partir de ses propres représentations cognitives, d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à propos d'un objet particulier (Cossette et Audet, 1994, p15).

Une carte cognitive peut être décrite comme un modèle représentant certains aspects de la structure cognitive du répondant sous forme d'entités et de relations entre ces entités (Laukkanen, 1989).

Les structures cognitives sont des représentations de connaissances qui contiennent et organisent l'information. Elles comprennent les catégories, les structures, les systèmes causaux et les scénarios. Les catégories sont formées sur base de la similarité des attributs. Elles sont les unités de base. Les structures se développent à partir des catégories sur base de

relations hiérarchiques ou par associations. Les systèmes causaux reprennent les relations de cause à effet (Schneider et Angelmar, 1993). Les scénarios sont basés sur les relations temporelles entre les événements. Il s'agit généralement de relations de causalité (Lord et Foti, 1986).

Les cartes cognitives permettent l'analyse d'un réseau de concepts et facilitent la compréhension de leur dynamique (Cossette et Audet, 1994). La signification que les acteurs attachent à un concept ne proviendrait pas uniquement du label représentant le concept mais également des relations que ce concept entretient avec les autres concepts (Weick et Bougon, 1986). Les relations entre les concepts sont décrites par des liens qui peuvent prendre différentes formes ; relations de causalité, relations de connotation, d'opposition. Selon Jenkins (1994), les relations de causalité entre deux concepts fournissent plus d'informations sur les connaissances procédurales que les relations d'association.

Selon Bougon et Komocar (1994), les cartes cognitives peuvent représenter la connaissance particulière qu'un acteur détient d'une situation sociale. D'après ces auteurs, la connaissance du social est un tout. Ce tout n'est pas communicable en tant que tel. L'acteur peut toutefois découper la réalité sociale en différents concepts articulés. Il peut ainsi communiquer sa connaissance du social en ayant recours aux concepts et aux connexions qui les lient. Les événements, les objets et les concepts forment les nœuds de la carte cognitive. Les concepts seraient le résultat d'un découpage de la connaissance sociale en plusieurs parties. L'articulation entre ces différentes parties produirait les liens. La structure et la dynamique des connaissances proviennent des concepts articulés propres aux différents acteurs.

Quoique la formation des cartes cognitives soit expliquée traditionnellement en terme d'apprentissage individuel, il est clair que les mécanismes sociaux doivent être également pris en considération pour comprendre le fonctionnement des cartes cognitives.

Laukkanen (1989) propose de classer ces influences sociales en quatre catégories :

- Les influences culturelles ;
- Les influences sociales ;

- Les influences issues des doctrines professionnelles. Certaines professions détiennent un système de valeurs bien établi ;
- Les influences de la culture organisationnelle.

La représentation des données issues des entretiens sous la forme de cartes cognitives présente cet avantage de pouvoir représenter simultanément plusieurs variables et les relations qui les unissent. Elle permet de représenter visuellement une grande quantité d'information.

#### 3.4.3.2. Fidélité et validité des cartes cognitives.

La fidélité se définit, selon Laukkanen (1992), par un important niveau de consistance, d'uniformité et de stabilité dans la production des concepts et des liens qui les unissent. Jenkins (1994) précise que les données devraient pouvoir être reproduites par d'autres chercheurs qui détiennent les mêmes ressources.

La validité signifie que le concept mis en évidence ainsi que la mesure utilisée reflète bien la réalité examinée ou les concepts théoriques sous-jacents.

Laukkanen (1992) propose trois formes de validité :

- La validité qui a trait à la sincérité des réponses ;
- La validité qui concerne l'aspect pragmatique des concepts. Les concepts devraient refléter les théories « en action », les stratégies réellement utilisées ;
- La validité qui a trait au pouvoir prédictif des concepts. Les cartes cognitives devraient représenter des heuristiques qui sous-tendent les comportements manifestes des répondants.

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons la première forme de validité évoquée.

#### 3.4.3.3. Principe de collecte des données d'une carte cognitive

Selon Bougon et Komocar (1994), l'acteur peut communiquer sa connaissance du social par les concepts et les connexions qui les relient. Cossette et Audet (1994) soulignent cependant que l'activité discursive transforme et réduit les représentations cognitives de

l'acteur. Les représentations discursives sont des constructions de l'acteur et à ce titre des produits nouveaux qui se différencient de ses représentations cognitives. Allard-Poesi (1994) souligne la difficulté de distinguer ce qui est exprimé publiquement par le répondant : ce qu'il manifeste au niveau du jugement social, de ses cognitions privées.

D'après Laukkanen (1992), les méthodes de collecte des données peuvent être classées en trois catégories :

- Les méthodes qui utilisent un ensemble prédéterminé et limité de concepts. Les concepts sont définis par le chercheur. Les chercheurs utilisent généralement des combinaisons de deux variables afin de mettre à jour les liens existant entre ces dernières. Cette méthode présente deux inconvénients majeurs : les concepts proposés ne correspondent pas nécessairement aux structures cognitives des répondants ; le fait que les répondants soient amenés à faire des liens entre cet ensemble de concepts peut conduire à une reconstruction cognitive. Selon Jenkins (1994), cette méthode de collecte des données conduit à la création de cartes cognitives atomistes. Cette approche est en désaccord avec l'approche holistique qui décrit la carte cognitive comme un ensemble de connexions formant un tout cohérent;
- Les méthodes qui dans un premier temps mettent en évidence les concepts lors d'un entretien semi-structuré et qui dans un second temps demandent aux répondants d'établir les liens entre les concepts ;
- Les méthodes qui mettent à jour à la fois les concepts et les liens à l'aide d'un entretien semi-structuré.

Les deux dernières approches fournissent une description beaucoup plus riche des représentations particulières des répondants. Le chercheur détermine les concepts et les liens de la carte cognitive à partir de l'expression orale ou écrite de la pensée de l'acteur. Il se base sur le discours de l'acteur pour construire sa carte cognitive. Le chercheur ne peut pas fixer a priori les concepts de la carte sans risquer de déposséder l'acteur d'un concept central de ses représentations (Cossette et Audet, 1994).

Le chercheur ne peut toutefois s'abstraire de ses propres schèmes cognitifs lors la construction d'une carte cognitive. Ses schèmes personnels influencent la représentation mentale qu'il se fait de la représentation discursive qu'il cartographie. Quelle que soit la

technique de collecte et d'analyse des données, une carte cognitive tracée par le chercheur est nécessairement un produit auquel il a contribué (Cossette et Audet, 1994).

Jenkins (1994) ajoute une quatrième méthode de collecte des données : la prise d'information sur base de documents écrits. Cette méthode présente l'avantage de rassembler des données couvrant plusieurs années sans risque de les transformer par le mécanisme de post rationalisation.

Compte tenu de ces réflexions, nous avons opté, dans le cadre de cette recherche, pour l'utilisation d'un entretien semi-structuré qui vise à faire émerger simultanément les concepts ainsi que les connexions qui les unissent.

Les cartes cognitives sont généralement présentées sous forme de graphes. Certains auteurs les représentent également sous forme de matrice carrée où les colonnes et les lignes définissent les nœuds. Si un lien existe entre deux nœuds, la cellule à l'intersection entre ces deux nœuds obtient une valeur différente de zéro (Laukkanen, 1992).

#### 3.4.3.4. Les cartes collectives.

Les cartes collectives posent la question du consensus et des critères utilisés pour définir le consensus. Weick et Bougon (1986) soulignent à cet égard que le consensus peut s'établir à deux niveaux ; le choix des concepts servant à décrire l'expérience professionnelle et le type de connexions unissant les concepts.

Schneider et Angelmar (1993) distinguent les mesures agrégées des cognitions collectives, des mesures globales.

Dans le cas de l'agrégation, les propriétés des cognitions collectives émergent des propriétés absolues des acteurs. Elles représentent la façon dont les propriétés individuelles se combinent pour créer des propriétés émergentes. La similarité entre les structures cognitives individuelles permet de construire une structure collective. Les moyennes, les moyennes pondérées ainsi que les corrélations sont quelques exemples de mesures agrégées. Une simple

moyenne pose problème lorsque les cognitions de différents acteurs présentent des divergences importantes. Les auteurs suggèrent à cet égard de tenir compte à la fois du degré de consensus entre les différents acteurs et du degré de différenciation entre ces derniers.

Les mesures globales concernent les cognitions collectives qui dérivent des interactions entre les acteurs et du degré de consensus existant entre eux. Elles représentent les propriétés émergentes de la collectivité. Les cognitions collectives du groupe relatées par un rapporteur ou les produits collectifs du groupe tels les rapports annuels, les documents qui décrivent les procédures standards ou les performances du groupe sont quelques exemples de mesures globales (Schneider et Angelmar, 1993).

Weick et Bougon (1986) distinguent trois formes de cartes collectives : les cartes assemblées, les cartes composites et les cartes moyennes.

- La carte assemblée est une carte qui réunit les différentes cartes cognitives des acteurs. Il s'agit par exemple d'une carte qui assemble les différentes cartes cognitives représentant la vision particulière des membres de différents services dans une même entreprise en une seule. Les labels qui désignent des concepts similaires sont fusionnés ;
- La carte composite est le résultat d'un processus de négociation où les acteurs essaient de s'entendre sur une représentation commune. Une carte composite comprend l'ensemble des concepts évoqués par les acteurs qui vivent une situation sociale donnée et des connexions qui les lient. Ces cartes sont validées par les acteurs eux-mêmes. La construction d'une carte composite est issue des cartes individuelles idiosyncratiques des participants. Les chercheurs tracent à partir de ces cartes individuelles une carte provisoire qui comprend d'une part les nœuds et connexions communs à l'ensemble des participants et d'autre part les nœuds et connexions propres aux participants. Cette carte est ensuite présentée aux participants afin qu'ils l'aménagent pour qu'elle corresponde à ce que le groupe pense de la situation. La carte composite représente la façon dont le groupe se définit lui-même ;
- Les concepts et les liens devant faire partie de la carte moyenne sont déterminés statistiquement. La carte moyenne comprend les concepts partagés par au moins deux acteurs. Les liens entre les concepts sont représentés par les moyennes algébriques.

Allard-Poesi (1994) définit la carte collective comme une carte reprenant l'ensemble des liens exprimés par tous les participants. Cet auteur propose aux répondants les concepts, ce qui lui permet d'éviter la question des concepts «collectifs». Elle prend ainsi le terme collectif dans son sens littéral, à savoir partagé par tous les membres du groupe. Laukkanen (1989) quant à lui désigne comme collectif les concepts qui atteignent une fréquence de 75%.

Selon Langfield-Smith (1992), les croyances collectives seraient des composantes des cartes individuelles. Une carte collective, du fait qu'elle comprend une série de fragments de cartes individuelles, ne forme pas nécessairement un tout cohérent.

La construction d'une carte collective nécessite de coder les concepts et les liens entre ces derniers de façon à permettre une comparaison entre les productions des acteurs.

#### 3.4.4. Principe d'analyse des cartes cognitives.

Les auteurs se distinguent selon qu'ils axent leur analyse dans un premier temps sur la structure ou sur les concepts.

Weick et Bougon (1986) ainsi que Jenkins (1994) préconisent d'analyser dans un premier temps la structure des cartes cognitives. Les labels utilisés pour définir les concepts ne sont que des codes pour décrire les schèmes cognitifs individuels ou collectifs. Bougon (1992) précise que les labels ne peuvent être confondus avec les concepts. Ils peuvent être des métaphores, des images alors que les concepts sont des unités de sens. Les concepts sont privés et subjectifs. Les labels sont des verbatims et sont publics. Ces auteurs s'intéressent ainsi au nombre de concepts, aux types de liens existant entre ces derniers ainsi qu'au nombre de groupes de concepts (Jenkins, 1994).

Les liens entre les concepts peuvent être de plusieurs nature. Les liens sont équivoques lorsque l'acteur attribue à un événement ou à une action différentes significations. Les liens équivoques peuvent également concerner un groupe d'acteurs. Les acteurs attribuent aux concepts des significations différentes; par exemple deux concepts seraient liés positivement ou négativement selon les acteurs (Bougon, 1992).

Les connexions les plus souvent étudiées sont les liens de causalité. Weick (1979) souligne toutefois qu'il est difficile, lorsque deux événements sont reliés, de spécifier lequel est la cause et lequel est la conséquence. Dans bien des situations, les variables forment une boucle ; la variable conséquence en vient à modifier la variable cause. La causalité, dans ce cas de figure, n'est pas unilatérale.

Miles et Huberman (1994) préconisent de suivre les étapes suivantes dans l'analyse des cartes cognitives individuelles :

- Assembler les différentes cartes individuelles ;
- Extraire des cartes individuelles les différents types de relations entre les concepts retenus ;
- Examiner dans quelle mesure les configurations retenues sont présentes auprès de plusieurs acteurs ;
- Mettre en évidence les scénarios qui émergent ;
- Examiner leur pertinence auprès de concepts similaires ou contrastés.

Ils proposent un ensemble de critères permettant d'évaluer la similarité de deux configurations causales:

- Les variables indépendantes sont similaires ;
- La variable indépendante la plus proche de la variable effet est la même ;
- Les variables indépendantes similaires détiennent des scores similaires ;
- Dans le cas où la variable effet est différente, la variable indépendante la plus proche l'est également ou est évaluée différemment.

Ces auteurs suggèrent de centrer également l'analyse sur les regroupements. Le regroupement est un processus inductif de création de catégories. Il peut porter soit sur les événements, les processus ou les acteurs.

L'analyse des concepts s'assimile à une analyse de contenu. Les concepts sont regroupés en catégories comme par exemple en attributs, conséquences ou valeurs. Le choix de ces dernières dépend de l'objectif de la recherche (Jenkins, 1994).

### 3.4.5. La codification.

Les codes sont des labels assignés aux unités de sens d'un discours. Ils peuvent être attachés à des parties du discours de taille plus ou moins importante, mots, phrases ou paragraphes entiers. Ils peuvent représenter une catégorie simple ou relativement complexe comme une métaphore par exemple. Les codes permettent d'organiser le discours et d'établir des catégories et d'éventuels regroupements. Les codes peuvent être descriptifs, interprétatifs ou représenter un modèle. Les codes descriptifs consistent à attribuer à un segment de texte une catégorie particulière (Miles et Huberman, 1994).

Selon Grawitz (1996), les catégories se doivent de présenter les qualités d'exclusivité, d'objectivité et de pertinence. En d'autres termes, les catégories doivent être construites de façon telle que les mêmes éléments ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories, les caractéristiques de la catégorie doivent être suffisamment claires pour que différents chercheurs classent les divers éléments du contenu dans les mêmes catégories.

Le degré de détails devant être utilisé pour réaliser la codification dépend des objectifs de l'étude. Certaines analyses linguistiques nécessitent de réaliser un codage mot à mot alors que d'autres types de recherches se centrent sur des unités plus larges telles des parties de phrases ou même des paragraphes entiers (Miles et Huberman, 1994).

L'interviewer peut mener l'entretien en s'appuyant sur des grilles de classification de codes ou mener l'entretien sans disposer de codes a priori et construire alors a posteriori son système de codification. Quelle que soit l'approche utilisée, classification préétablie ou classification créée suite aux entretiens, les catégories finales sont fonction des résultats de l'entretien. Certaines catégories émergent progressivement lors des entretiens alors que d'autres attendues ne se voient pas confirmées par les verbatims des personnes interrogées (Miles et Huberman, 1994).

Weick et Bougon (1986) relèvent trois méthodes de codage des données :

- Le codage par le chercheur des documents représentant les verbatims des acteurs;
- Le codage des verbatims par le chercheur en collaboration avec l'interviewé ;
- L'utilisation d'un questionnaire formalisé pour l'élucidation des liens entre les concepts.

Les réponses issues du questionnaire servent de base à la construction de la carte

collective. Le chercheur présente aux répondants une matrice reprenant un ensemble de concepts présentés deux à deux. Les répondants sont amenés à spécifier la nature de la relation pour chaque combinaison de variables reprises dans la matrice.

Le choix de la codification est ainsi associé au choix de la méthode de collecte des données.

L'analyse des concepts à partir du discours des individus nécessite une codification de ces derniers. Laukkanen (1989,1992) propose de convertir les expressions individuelles en un système de concepts standards. Cette opération permet la description ainsi que l'analyse des similarités et des différences entre chaque répondant. Cette opération peut, selon cet auteur, être réalisée manuellement. La méthode informatisée s'impose lorsque que les données à traiter sont fort importantes, ce qui est le cas lorsqu'on construit des cartes composites par exemple. La logique qui préside à cette conversion consiste en la standardisation de concepts ou expressions synonymes. Chaque concept standard ne devrait avoir qu'un référent unique dans le domaine étudié. Les concepts standards sont ensuite convertis en concepts de second ordre (Laukkanen, 1989). Les concepts de second ordre sont les dénominateurs communs à un ensemble de concepts standards. Un certain nombre de liens deviennent de ce fait redondants car ils expriment la même relation. Ils sont éliminés pour la suite de l'analyse. Afin que le système de concepts reste compréhensible, Laukkanen (1989) préconise de ne pas choisir plus de vingt-cinq «concepts de second ordre ».

La consistance interne de la codification peut être approchée par le degré d'accord entre les codeurs. Miles et Huberman (1994) suggèrent d'utiliser comme indice le nombre d'accords divisé par la somme du nombre d'accords et du nombre de désaccords. Jenkins (1994) suggère d'utiliser trois codeurs. Il définit comme critère de consensus entre les codeurs que le concept et les liens entre les concepts soient identifiés par au moins deux chercheurs.

#### 4. Analyse des résultats.

##### 4.1. Analyse morpho-syntaxique des entretiens.

L'analyse morpho-syntaxique réalisée porte sur l'ensemble des entretiens menés en temps 1 d'une part et sur l'ensemble des entretiens réalisés en temps 2 d'autre part. Cette analyse fût réalisée à l'aide du logiciel Tropes.

Ce logiciel effectue l'analyse du texte en quatre étapes :

- Découpage des phrases et des propositions ;
- Levée des ambiguïtés grammaticales et syntaxiques ainsi que des ambiguïtés sémantiques. Le logiciel dispose à cet effet de plusieurs algorithmes de résolution de problèmes ;
- Identification des classes d'équivalents. Les mots sont regroupés en six catégories : les verbes ; les joncteurs ; les modélisations, les adjectifs qualificatifs, les pronoms personnels ainsi que les substantifs et les noms propres ;
- Analyses statistiques : statistiques sur la fréquence globale d'apparition et sur la cooccurrence des classes d'équivalents.

Nous nous intéresserons au style général du texte, à l'analyse des pronoms personnels ainsi qu'à l'analyse des référents utilisés.

##### 4.1.1. Style général du texte

Le style général des entretiens en temps 1 est argumentatif. Les répondants s'engagent, argumentent, expliquent ou critiquent. Le narrateur prend le texte en charge. Les pronoms à la première personne sont nombreux. Le style général des entretiens en temps 2 est également argumentatif.

##### 4.1.2. Analyse des pronoms personnels.

L'emploi fréquent des pronoms personnels et possessifs comme le « je » traduirait une appropriation et une prise en charge du discours par le locuteur. L'emploi du « ils » peut renvoyer à un groupe plus ou moins identifié. Le tiers est assimilé à une multitude d'acteurs

qui se seraient concertés pour agir d'une certaine façon. Le « on » peut faire référence à la conscience collective. Le locuteur se trouve impliqué dans ce « on » à moins qu'il ne cherche à s'en démarquer. Le « nous » renverrait à un locuteur multiple. Il marque l'appartenance au groupe (Marchand, 1998).

Tableau V,1 : Pronoms personnels

	Je	Tu	Il(s)	Nous	Vous	Ils	On
Temps1	35.1%	0.2%	15.7%	4.5%	0.2%	4.4%	30.1%
Temps2	24.4%	0.3%	13.8%	7.8%	0.8%	3.7%	38.2%

L'utilisation du « je » diminue en temps 2 au profit du « nous et du « on », ce qui peut traduire dans le chef des répondants un plus grand sentiment d'identification et d'appartenance au groupe.

#### 4.1.3. Analyse des références utilisées.

Le tableau V,2 reprend les références les plus souvent utilisées identifiées par le logiciel Tropes.

Tableau V,2: Références utilisées.

Temps 1	Cours (0.9%)	Psychologie (0.56%)	Enseignant (0.52%)	Gens (0.41%)	Elèves (0.32%)
Temps 2	Travaux (0.7%)	Cours (0.6%)	Connaissance (0.35%)	Gens (0.29%)	Enseignant (0.27%)

Les répondants utilisent en temps 2 deux nouvelles références « travaux » et « connaissance » qui remplacent les références « psychologie » et « élève ».

La connaissance que le chercheur peut avoir du sens spécifié dans le discours n'est pas prise en considération dans ce type d'analyse. Les catégories sont relativement générales et ne tiennent pas compte du contexte dans lequel l'unité de sens est produite. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes tournés vers un autre type d'analyse, à savoir l'analyse sémantique.

## 4.2. L'analyse sémantique des entretiens

Afin de garantir plus d'objectivité dans la définition des concepts et dans l'analyse des relations entre ces derniers, l'analyse de contenu est réalisée distinctement par deux psychologues.

Dans le cadre de cette recherche, la conduite de l'entretien vise l'élicitation de trois types de connaissances ; les connaissances déclaratives, opératives et prescriptives. Les unités de sens concernent ainsi ces trois types de connaissances.

### 4.2.1. La codification des concepts

La première étape de l'analyse sémantique consiste en la codification des concepts. Cette analyse qualitative comporte une part de sélection des données en fonction des objectifs de la recherche (Landry et Saint-Charles, 1995). L'analyse s'est ainsi centrée sur les connaissances déclaratives, opératives et prescriptives ainsi que sur les valeurs prônées par les enseignants.

La méthodologie utilisée pour la codification des concepts et des liens est inspirée des travaux de Laukkanen (1989). Les différents concepts sont identifiés à partir du discours des répondants. Les concepts relevant du même sens sont ensuite regroupés pour former les concepts standards. Ces derniers sont dans une seconde étape regroupés pour former les concepts de second ordre, concepts plus larges, commun à un ensemble de répondants. A cette fin, nous nous sommes basés sur les typologies existantes en matière de conceptions et de stratégies d'apprentissage. Nous avons procédé de façon itérative ; lorsqu'une expression ne peut être insérée dans un concept existant, elle donne lieu à un nouveau concept. Afin de garantir une meilleure objectivité, la codification est réalisée par deux psychologues à partir des retranscriptions des entretiens.

#### 4.2.2. Les conceptions de l'apprentissage dans un contexte académique

Plusieurs auteurs se sont attelés à définir les diverses conceptions de l'apprentissage dans un contexte académique.

La typologie de Saljo (1979, in Parmentier et Romainville, 1998) distingue cinq conceptions de l'apprentissage. Cette typologie est issue d'une étude menée sous la forme d'entretiens individuels et réalisée auprès d'étudiants durant des sessions d'apprentissage .

Les cinq façons de conceptualiser cette forme d'apprentissage sont les suivantes :

- Augmentation quantitative de connaissances. Il s'agit d'une conception quantitative qui assimile l'apprentissage à une augmentation quantitative de connaissances ;
- Mémorisation : l'apprentissage est conçu comme un stockage durable de connaissances ;
- Acquisition de faits et de procédures qui peuvent être retenus et/ ou utilisés dans la pratique ;
- Abstraction de sens : l'apprentissage se définit comme la perception des relations à l'intérieur de la matière et entre la matière et la réalité ;
- Processus d'interprétation ayant pour objectif de comprendre la réalité : l'apprentissage se définit comme un moyen de comprendre le monde qui nous entoure par une interprétation des connaissances acquises.

Selon Saljo, ces conceptions de l'apprentissage peuvent évoluer avec l'expérience. Les étudiants plus expérimentés, bénéficiant d'une scolarité d'au moins seize ans développent plus de réflexion à l'égard de leur apprentissage. Ils sont à mêmes de distinguer l'apprentissage à l'école de l'apprentissage dans leur vie ainsi que les différentes formes d'apprentissage. Les moins expérimentés considèrent quant à eux l'apprentissage comme allant de soi. L'apprentissage est assimilé essentiellement à une augmentation de connaissances.

Cette recherche a été répliquée par plusieurs chercheurs. Ils corroborent dans les grandes lignes les résultats de Saljo (Charlier, 1998).

Parmentier et Romainville (1998), s'appuyant sur les travaux de Saljo, distinguent eux aussi cinq conceptions de l'apprentissage :

- Accumulation de connaissances : l'acteur associe l'apprentissage à une augmentation quantitative de son savoir. Les connaissances se définissent comme des unités discrètes et factuelles ;
- Mémoriser, étudier : l'apprentissage est considéré comme un stockage d'informations dont l'objectif est une restitution ultérieure de ces informations. Cette conception distingue l'apprentissage en surface de l'apprentissage en profondeur. L'apprentissage en surface se réfère à une étude mécanique. Les techniques utilisées sont la mémorisation et celles visant à la restitution. L'apprentissage en profondeur s'effectue par des techniques d'approche en profondeur de la matière telles que la compréhension et l'expression dans ses propres mots ;
- Acquérir et appliquer : l'apprentissage est considéré comme un stockage de connaissances afin de pouvoir les appliquer ultérieurement. L'acteur se réfère aux compétences qu'il développe et à sa profession future ;
- Dégager du sens : l'apprentissage se décrit comme une recherche de sens et une construction de liens entre les concepts ainsi qu'entre les concepts et la réalité extérieure ;
- Développer sa personne : l'apprentissage est considéré comme une transformation qualitative de soi. L'accent est mis sur le développement personnel.

Ces conceptions ne sont pas exclusives. Les acteurs peuvent ainsi disposer de plusieurs conceptions. Elles dépendent du contexte dans lequel les répondants sont invités à apprendre.

Nous nous sommes basés sur la typologie de Parmentier et de Romainville (1998) afin de codifier les connaissances déclaratives. Cette typologie offre une catégorie supplémentaire à celle présentée par Saljo qui nous semble pertinente, à savoir l'apprentissage comme développement de sa personne.

L'analyse des concepts standards relatifs aux connaissances déclaratives conduit à créer six catégories, les cinq premières sont reprises à la typologie de Parmentier et de Romainville (1998). Une sixième catégorie émerge de l'analyse des entretiens. Elle concerne l'apprentissage à travailler en groupe.

La catégorie « **accumulation de connaissance** » (Acc) regroupe les concepts standards suivants :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien :*

- C'est acquérir une culture générale ;
- C'est acquérir de nouvelles connaissances ;
- C'est approfondir des connaissances anciennes.

*Concepts qui émergent lors du second entretien :*

- C'est acquérir de nouvelles connaissances ;
- C'est approfondir des connaissances anciennes.

La catégorie « **apprentissage de surface** » (AS) englobe :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- C'est mémoriser ;
- C'est étudier.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est mémoriser.

La catégorie « **apprentissage en profondeur** » (AP) reprend :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- C'est comprendre ;
- C'est sélectionner les informations que l'on doit retenir ;
- C'est organiser l'information dans des structures logiques .

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est comprendre ;
- C'est approfondir les cours par des recherches personnelles.

La catégorie « **acquérir et appliquer** » (A et A) englobe:

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- C'est appliquer ce que l'on a appris ;
- C'est apprendre des savoir faire ;
- C'est savoir comment aborder les personnes ;
- C'est se préparer au métier de psychologue ;
- C'est pouvoir discuter de ce que l'on a appris.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est appliquer ce que l'on a appris ;
- C'est apprendre des savoir faire ;
- C'est mettre en pratique les cours ;

- C'est créer des questionnaires ;
- C'est concrétiser ce qui est abstrait ;
- C'est avoir une vue générale de ce qu'est la psychologie industrielle sur le terrain.

La catégorie « **dégager du sens** » (D du S) concerne :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- C'est pouvoir faire des relations entre les concepts que l'on a appris ;
- C'est apprendre un esprit critique ;
- C'est pouvoir anticiper ;
- C'est découvrir des choses dont on a entendu parler et se rendre compte que c'est différent de ce que l'on pensait.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est pouvoir faire des relations entre les concepts que l'on a appris ;
- C'est faire des liens entre les choses que l'on a apprises et ce que l'on va nous demander plus tard ;
- C'est apprendre un esprit critique ;
- C'est apprendre à avoir une structure ;

La catégorie « **développer sa personne** » (D sa P) reprend :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- C'est apprendre une façon de voir les choses ;
- C'est se développer personnellement ;
- C'est élargir son esprit ;
- C'est apprendre à apprendre ;

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est s'intéresser à ce que l'on nous apprend ;
- C'est acquérir un esprit d'initiative ;
- C'est apprendre à s'établir dans un rôle ;
- C'est apprendre une façon de voir les autres ;
- C'est développer sa créativité ;
- C'est développer des jugements ;
- C'est apprendre à se débrouiller par soi-même.

La catégorie « **apprentissage à travailler en groupe** » (T en G) englobe :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

Aucun concept ne peut être inclut dans cette catégorie.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- C'est se mettre d'accord sur la façon dont on va organiser le travail
- C'est se mettre d'accord sur la façon dont on va traiter le problème ;

- C'est apprendre sur les relations interpersonnelles ;
- C'est apprendre à coordonner les différents points de vue ;
- C'est apprendre à faire des compromis.

#### 4.2.3. Les stratégies d'apprentissage dans un contexte académique

Boulet, Savoie-Zajc & Chevrier (1996, p.13) définissent les stratégies d'apprentissage comme des activités effectuées par l'apprenant afin de faciliter l'acquisition, l'entreposage, le rappel et l'application de connaissances au moment de l'apprentissage.

Plusieurs typologies des stratégies d'apprentissage ont été élaborées :

La typologie proposée par Thomas et Rohwer (1986, in Wolf, 1998) se centre sur les fonctions cognitives (la sélection de l'information, la compréhension, la mémorisation, l'intégration et le contrôle cognitif) et les fonctions d'autogestion (la gestion du temps, l'effort et le contrôle de la gestion).

Parmentier et Romainville (1998) suggèrent de différencier trois types de stratégies d'apprentissage :

- Les stratégies cognitives se réfèrent au traitement de l'information. Elles concernent :
  - La prise d'information : prendre des notes, utiliser des sources, être attentif aux consignes ...;
  - Le traitement de l'information : résumer, faire des plans, vérifier sa compréhension d'un texte... ;
  - Le stockage de l'information : mémoriser, réactiver... ;
  - L'utilisation de l'information : construire une réponse, utiliser des connaissances dans un nouveau contexte ...
- Les stratégies de gestion des ressources concernent l'adaptation de l'acteur à son environnement de façon à se placer dans les meilleures conditions pour traiter l'information. Ces stratégies incluent la gestion du temps, du matériel, de l'environnement et des ressources humaines ...;
- Les stratégies métacognitives se rapportent aux stratégies par lesquelles l'apprenant prend du recul par rapport à ses apprentissages et les analyse afin de les adapter .

Parmentier et Romainville (1998) établissent ainsi une distinction entre les stratégies d'apprentissage qui ont trait au traitement de l'information et les stratégies de support qui ont pour objectif de placer l'étudiant dans des conditions favorables à l'apprentissage.

Boulet, Savoie et Chevrier (1996) distinguent quatre types de stratégies : les stratégies cognitives, les stratégies métacognitives, les stratégies affectives ainsi que les stratégies de gestion des ressources.

- Les stratégies d'apprentissage cognitives agissent directement sur les informations à apprendre. Elles englobent des activités visant à sélectionner et à organiser l'information, à répéter et à réviser le matériel à apprendre, à intégrer de nouvelles informations aux informations déjà existantes dans la mémoire à long terme et à augmenter la signification de ce qui est appris ;
- Les stratégies métacognitives renvoient à la connaissance et à la conscience que les apprenants ont de leurs propres processus cognitifs ainsi qu'à leurs habiletés pour contrôler ces processus. Elles concernent les activités entreprises par l'apprenant pour évaluer, contrôler et réguler son propre apprentissage ;
- Les stratégies d'apprentissage affectives concernent les activités réalisées par l'apprenant pour créer un climat psychologique favorable. Elles englobent des activités entreprises par l'apprenant pour diminuer son anxiété, maintenir sa motivation à apprendre et faciliter le développement d'aptitudes ;
- Les stratégies de gestion des ressources regroupent les stratégies qui permettent à l'apprenant d'adapter son environnement ou encore de s'adapter à lui de sorte qu'il corresponde à ses besoins. Elles ont trait aux activités réalisées par l'apprenant pour organiser efficacement son temps de travail et tirer le meilleur parti des ressources d'apprentissage disponibles.

Nous nous reposerons sur cette classification pour dresser la typologie des connaissances opératives et prescriptives. Elle établit une distinction intéressante entre des stratégies qui reposent sur des mécanismes fort différents.

#### 4.2.3.1. Les connaissances opératives.

La catégorie « **stratégie cognitive** » englobe les stratégies d'accumulation de connaissances, d'apprentissage en profondeur, d'acquisition et d'application de connaissances et les stratégies méta-cognitives.

Les « **stratégies d'accumulation de connaissances** » (Acc) englobent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Lire son cours ;
- Ecrire son cours ;
- Avoir ses propres notes ;
- Aller au cours .

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Etudier régulièrement ;
- Etudier par cœur ;
- Sélectionner l'information.

Les « **stratégies d'apprentissage en profondeur** » (AP) reprennent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Essayer de tout comprendre ;
- Faire des résumés ;
- Etablir des plans.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Essayer de tout comprendre.

Les « **stratégies d'acquisition et d'application de connaissances** » (A et A) comprennent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Regarder ce qui se recoupe ;
- Voir ce que le cours apporte ;
- Mettre en rapport les différents cours avec la pratique.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Mettre en rapport les différents cours ;
- Mettre en rapport les différents cours avec la pratique.

Les « **stratégies méta-cognitives** » (M) cernent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Prendre du recul par rapport à la matière ;

- Développer la faculté de prendre note de ce qui est important.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Prendre du recul par rapport à la matière ;

Les « **stratégies affectives** » (Aff) concernent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- S'intéresser à ce que l'on fait

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

Aucun concept de ce type n'émerge lors des seconds entretiens.

Les « **stratégies de gestion des ressources** » englobent les stratégies de gestion temporelle (Org T), les stratégies de gestion du relationnel (R) et l'orientation stratégique (Or S).

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Ne pas s'y prendre trop tard ;
- Orienter sa façon d'étudier en fonction des attentes du professeur ;
- Avoir des relations avec les gens motivés ;
- Sélectionner les cours où il est nécessaire d'aller ;

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Orienter sa façon d'étudier en fonction des attentes du professeur ;
- Avoir des relations avec les gens motivés ;
- Sélectionner les cours où il est nécessaire d'aller ;

#### 4.2.3.2. Les connaissances prescriptives.

La catégorie « **stratégies cognitives** » englobe les stratégies d'accumulation des connaissances, les stratégies d'apprentissage en profondeur, les stratégies d'acquisition et d'application de l'information ainsi que les stratégies méta-cognitives.

Les « **stratégies d'accumulation des connaissances** » (Acc) englobent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Il faut connaître son cours par cœur ;
- Il faut connaître la matière dans les détails ;
- Il faut avoir une bonne mémoire ;
- Il faut aller au cours ;

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut connaître son cours par cœur ;

- Il faut connaître la matière dans les détails ;
- Il faut aller au cours ;
- Il faut étudier ;

Les « **stratégies d'apprentissage en profondeur** » (AP) reprennent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Il faut faire des résumés ;
- Il faut décortiquer la matière ;
- Si il y a une référence que l'on ne comprend pas bien, il faut aller chercher autre part ;
- Il faut tout comprendre ;
- Il faut approfondir le cours en faisant des recherches.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut comprendre ce que l'on étudie ;
- Il faut décortiquer la matière ;
- Il faut faire des résumés ;
- Il faut une bonne structure ;
- Il faut approfondir le cours en faisant des recherches.

Les « **stratégies d'acquisition et d'application de connaissances** » (A et A) comprennent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

Aucun concept de ce type n'émerge lors des premier entretiens.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut savoir manipuler les outils ;
- Il faut appliquer la théorie ;

Les « **stratégies méta-cognitives** » (M) englobent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Il faut décroquer les cours ;
- Il faut apprendre à réfléchir par soi-même ;
- Il faut avoir un esprit critique.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut décroquer les cours.
- Il faut avoir un esprit critique .

La catégorie « **stratégies affectives** (Aff) » regroupent :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Il faut s'intéresser à la matière.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut savoir se concentrer ;
- Il faut s'investir ;
- Il faut aimer ce que l'on fait.

La catégorie « **stratégies de gestion des ressources** » reprend d'une part les stratégies de gestion temporelle (Org T), les stratégies de gestion du relationnel (R), l'orientation stratégique (Or S) et les stratégies de gestion du travail en groupe (Org G).

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Il faut organiser son temps de travail ;
- Il faut travailler régulièrement ;
- Il faut s'y prendre à temps ;
- Il faut consacrer beaucoup de temps ;
- Il faut savoir quel cours il est judicieux de suivre ;
- Il faut se renseigner sur les attentes du professeur ;
- Il ne faut pas rester à l'écart ;
- Il faut organiser le travail lors des travaux de groupe ;
- Il faut faire des compromis lors des travaux de groupe ;
- Il faut défendre ses idées lors des travaux de groupe.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut organiser son temps de travail.
- Il faut faire des compromis lors des travaux de groupe ;
- Il faut organiser le travail lors des travaux de groupe ;
- Il faut discuter de la matière avec d'autres personnes.
- Il ne faut pas rester à l'écart.

La catégorie suivante n'est pas reprise par la typologie de Boulet, Savoie et Chevrier (1996) mais émerge de l'analyse des entretiens. Nous qualifierons cette catégorie de « **normes comportementales** ».

La catégorie « **Normes comportementales** » inclut :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

Aucun concept de ce type n'émerge lors des premiers entretiens.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Il faut apprendre à décoder les comportements humains ;
- Il faut participer au cours ;
- Il faut être à l'écoute de l'autre ;

- Il faut avoir de la créativité ;
- Il faut devenir autonome ;
- Il faut acquérir une ouverture d'esprit.

Il nous semble difficile de classer sous une même catégorie des contenus aussi différents. C'est la raison pour laquelle nous distinguons les normes concernant la participation (Part), l'intelligence sociale (IS), la créativité (C) et l'autonomie (Aut).

#### 4.2.4. Les représentations des valeurs prônées par les enseignants.

La catégorie « **représentation des valeurs prônées des enseignants relatives à la cognition** » reprend l'accumulation des connaissances, l'apprentissage en profondeur, l'acquisition et l'application de l'information ainsi que la métacognition.

L' « **accumulation des connaissances** » (Acc) englobe :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs valorisent le « par cœur ».

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs valorisent le « par cœur ».
- Les professeurs attendent que les étudiants emmagasinent la matière.

L' « **apprentissage en profondeur** » (AP) reprend :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent des étudiants qu'ils comprennent bien la matière enseignée ;
- Les professeurs attendent que les étudiants approfondissent leurs cours.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs attendent des étudiants qu'ils comprennent bien la matière enseignée ;
- Les professeurs attendent que les étudiants approfondissent leurs cours.

L' « **acquisition et application de connaissances** » (A et A) consiste en :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants sachent appliquer la théorie à une situation pratique.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants sachent appliquer la théorie à une situation pratique.

La « **métacognition** » (M) reprend :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants aient un esprit critique.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants fassent des liens avec les autres cours ;
- Les professeurs attendent que les étudiants sachent justifier leurs décisions ;
- Les professeurs attendent que les étudiants aient un esprit critique .

La catégorie « **organisation temporelle** » (Org T) englobe :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants sachent gérer leur temps .

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants sachent gérer leur temps .

La catégorie « **intérêt** » (I) reprend :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants s'intéressent à la matière enseignée ;
- Les professeurs attendent que les étudiants soient motivés à apprendre.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants retirent quelque chose de leur apprentissage ;
- Les professeurs attendent que les étudiants s'intéressent à la matière enseignée.
- Les professeurs attendent que les étudiants soient motivés à apprendre.

La catégorie « **représentation des normes comportementales valorisées par les enseignants** » regroupe :

*Concepts qui émergent lors du premier entretien*

- Les professeurs attendent que les étudiants soient autonomes ;
- Les professeurs attendent de la participation des étudiants au cours ;
- Les professeurs valorisent l'empathie.
- Les professeurs attendent que les étudiants soient à l'écoute.

*Concepts qui émergent lors du second entretien*

- Les professeurs valorisent l'ouverture d'esprit ;
- Les professeurs attendent que les étudiants soient autonomes ;
- Les professeurs valorisent la créativité ;
- Les professeurs attendent de la participation des étudiants au cours et lors des séminaires.
- Les professeurs attendent que les étudiants développent des idées personnelles.

Nous distinguerons la participation (P), l'intelligence sociale (IS), la créativité (C), l'autonomie et le développement des idées (DI).

#### 4.2.5. Les concepts induits et les préconceptions.

L'analyse du discours des répondants révèle l'existence de deux autres types de concepts : les concepts induits ainsi que les préconceptions.

Les concepts induits sont les questions initiées par l'interviewer. Ce sont des concepts d'ancrage à partir desquelles les répondants vont exprimer leurs représentations. Il s'agit par exemple d'un concept tel que la conception de l'apprentissage.

Les préconceptions sont un ensemble organisé de connaissances qui préexistent à l'insertion organisationnelle. Il s'agit par exemple de préconceptions relatives à la formation de psychologues comme visant à développer une compétence d'aide aux personnes en difficulté.

#### 4.2.6. La codification des liens

La seconde étape de l'analyse de contenu vise à déterminer le type de relation entre les différents concepts. La signification d'un concept prend sens à travers les relations que ce concept entretient avec les autres.

Neuf types de liens sont identifiés dans le cadre de la recherche :

- Les liens de qualification désignent un concept en lui attribuant une qualité. Les jugements de valeur attribués au concept sont repris dans cette catégorie;
- Les liens d'explicitation rendent explicite un concept ;
- Les liens d'exemplification donnent des exemples pour illustrer l'idée ;
- Les liens d'opposition relient deux concepts que le répondant définit l'un par rapport à l'autre dans une relation antinomique ;
- Les liens de causalité sont utilisés pour indiquer qu'un concept en implique un autre ;
- Les adjuvants se réfèrent à une condition préalable pour arriver à un résultat particulier ;

- Les objectifs se réfèrent à la mise en œuvre d'une stratégie dans le but d'atteindre un résultat particulier.

### 4.3. Analyse de l'évolution des connaissances entre les deux moments

Afin d'analyser l'évolution des connaissances des répondants, les cartes cognitives individuelles de ces derniers sont créées. Le logiciel Dexplore est utilisé à cette fin. Les cartes sont représentées sous forme de graphes. Elles sont créées à partir des concepts de second ordre et des liens qui les unissent.

Les cartes individuelles des répondants au temps 1 sont comparées à celles des répondants au temps 2 sous l'angle des concepts et des types de liens les unissant. L'unité d'analyse est le groupe de répondants.

L'évolution de type de connaissances est concrétisé par l'évolution de la fréquence d'apparition des différents types de concepts.

Tableau V,3 : Evolution de la fréquence d'apparition des types de connaissances

	Connaissances déclaratives	Connaissances opératives	Connaissances prescriptives	Valeurs Prônées	Préconception	Nombre de Concepts
Temps 1	81	82	94	67	32	<b>363</b>
Temps 2	125	14	141	93	29	<b>402</b>

Les trois types de connaissances analysées se répartissent globalement, en temps 1, de façon relativement homogène. L'analyse des cartes individuelles montre toutefois une variance importante entre les sujets. Certains répondants se montrent en effet beaucoup plus prescriptifs. D'autres par contre, décrivent leur propre stratégie tout en ayant plus de difficultés à verbaliser les stratégies conduisant à la réussite. En temps 2, les connaissances opératives sont moins présentes dans le discours des répondants que les deux autres types de connaissances.

4.3.1. Evolution des connaissances déclaratives

Le tableau V,4 reprend les fréquences d'apparition des différents concepts de second ordre relatifs aux connaissances déclaratives.

Tableau V,4 : Evolution de la fréquence d'apparition des connaissances déclaratives<sup>3</sup>

	Acc	AS	AP	A et A	D du S	D sa P	T en G	Concepts
Temps 1	32	4	5	21	3	16	0	81
Temps 2	22	3	13	48	14	12	13	125

La socialisation des étudiants se traduit par une évolution quantitative et qualitative de leurs conceptions de l'apprentissage. Le nombre de concepts relatifs aux conceptions de l'apprentissage émis en temps 2 est plus important qu'en temps 1. Les répondants décrivent en temps 2 leur apprentissage par un discours plus riche. Par ailleurs, leur conception de l'apprentissage se modifie à travers le temps. Les conceptions de l'apprentissage sont beaucoup plus orientées, en temps 2, vers l'apprentissage en profondeur, l'acquisition et l'utilisation des connaissances ainsi que le dégagement de sens. Une nouvelle catégorie apparaît ; l'apprentissage à travailler en groupe.

La fréquence d'apparition des concepts peut cependant être influencée par un ensemble de facteurs telle la fluidité verbale des sujets. C'est la raison pour laquelle la fréquence des sujets exprimant les concepts est également calculée.

Tableau V,5 : Evolution de la fréquence des sujets

	Acc	AS	AP	A et A	D du S	D sa P	T en G	Total
Temps 1	15	3	3	11	2	8	0	42
Temps 2	14	3	7	19	10	7	7	67

Deux représentations partagées émergent du discours des répondants aussi bien en temps 1 qu'en temps 2. La majorité des répondants conçoivent leur apprentissage comme une accumulation de connaissances et comme une acquisition et une application de connaissances. L'effet de socialisation renforce toutefois le partage de la conception de l'apprentissage

comme une acquisition et une application de connaissances. L'apprentissage du travail en groupe émerge du discours de sept répondants. L'apprentissage n'est plus vécu uniquement par ces sujets comme une expérience individuelle mais également comme une expérience collective.

#### 4.3.2. Evolution des connaissances opératives

Les tableaux V,6 et V,7 reprennent respectivement la fréquence d'apparition des concepts et la fréquence des sujets exprimant les concepts.

Tableau V,6 : Evolution de la fréquence d'apparition des connaissances opératives<sup>4</sup>

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org T	R	Or S	Total
Temps 1	18	26	2	8	2	12	1	13	82
Temps 2	5	4	2	1	0	0	1	1	14

Les connaissances opératives apparaissent beaucoup moins fréquemment dans le discours des répondants au temps 2.

Tableau V,7 : Evolution de la fréquence des sujets exprimant les différents types de connaissances opératives

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org T	R	Or S	Total
Temps 1	12	9	2	2	2	6	1	5	39
Temps 2	3	1	2	1	0	0	1	1	9

Les répondants sont beaucoup moins nombreux à exprimer les stratégies d'apprentissage sous une forme opérative au temps 2 .

<sup>3</sup> Acc : Accumulation de connaissances ; AS : Apprentissage de surface ; AP : Apprentissage en profondeur ; A et A : Acquérir et appliquer ; D du S : Dégager du sens ; D sa P : Développer sa personne ; T en G : Apprentissage à travailler en groupe ; Total : Nombre total de concepts exprimés.

<sup>4</sup> Acc : Stratégies d'accumulation de connaissances ; AP : Stratégies d'apprentissage en profondeur ; A et A : Stratégies d'acquisition et d'application de connaissances ; M : Stratégies métacognitives ; Aff : Stratégies affectives ; Org T : Stratégies de gestion temporelle ; R : Stratégies de gestion relationnelle ; Or S : Stratégies d'orientation stratégique ; Total : Nombre total de concepts exprimés.

4.3.3. Evolution des connaissances prescriptives

Les tableaux V,8 et V,9 reprennent respectivement l'évolution des fréquences d'apparition des connaissances prescriptives et des fréquences des sujets verbalisant ces différents types de concepts.

Tableau V,8 : Evolution de la fréquence d'apparition des connaissances prescriptives <sup>5</sup>

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org. T	Org. G	R	Or. S	Part	IS	C	Aut	Total
T1	41	23	0	5	5	6	0	5	9	0	0	0	0	94
T2	30	34	14	7	10	11	11	5	0	6	6	1	6	141

Les résultats indiquent une évolution tant sur le plan quantitatif que qualitatif des connaissances prescriptives. Les stratégies prescrites sont plus axées, en temps 2, sur l'apprentissage en profondeur ainsi que sur l'application de connaissances. Les normes comportementales telles l'intelligence sociale, la créativité et l'initiative apparaissent dans le discours des répondants en temps 2. Les stratégies de gestion des ressources prescrites sont plus orientées, en temps 2, vers l'organisation du travail en groupe. Les stratégies d'apprentissage prescrites ne sont plus uniquement un processus individuel mais deviennent un processus collectif.

Tableau V,9 : Evolution de la fréquence des sujets exprimant les différents types de connaissances prescriptives

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org T	Org G	R	Or S	Part	IS	C	Aut	Total
T1	14	12	0	3	4	5	0	2	4	0	0	0	0	44
T2	16	18	9	6	8	3	9	3	0	3	2	1	6	84

Le discours des répondants laisse apparaître deux représentations communes en temps 1 et en temps 2 : l'accumulation de connaissances et l'apprentissage en profondeur. Trois types de connaissances normatives deviennent communes à un nombre plus important de sujets en temps 2 : les stratégies de réussite relatives à l'acquisition et l'application de connaissances,

<sup>4</sup>Acc : Stratégies d'accumulation de connaissances ; AP : Stratégies d'apprentissage en profondeur ; A et A : Stratégies d'acquisition et d'application de connaissances ; M : Stratégies métacognitives ; Aff : Stratégies affectives ; Org T : Stratégies de gestion temporelle ; Org G : Stratégies de gestion du travail en groupe ; R : Stratégies de gestion relationnelle ; Or S : Stratégies d'orientation stratégique ; Part : Participation ; IS : Intelligence sociale ; C : Créativité ; Aut : Autonomie ; Total : Nombre total de concepts exprimés

les stratégies affectives ainsi que les stratégies relatives à l'organisation du travail en groupe. L'émergence de ces dernières peut être interprétée comme un des résultats de l'interaction entre les membres du groupe. Elle reflète une évolution des normes concernant les stratégies d'apprentissage, évolution liée directement à la vie du groupe.

#### 4.3.4. Evolution de la représentation des valeurs prônées par les enseignants.

Les tableaux V,10 et V,11 indiquent les fréquences d'apparition des différents types de valeurs prônées par les enseignants aux yeux des étudiants ainsi que la fréquence d'apparition par sujet de ces différentes valeurs.

Tableau V,10 : Evolution de la fréquence d'apparition des représentations des valeurs prônées par les enseignants<sup>6</sup>.

	Acc	A.P	A et A	M	I	Org. T	P	IS.	C	Aut	DI	Total
Temps1	11	17	6	6	11	1	11	3	0	1	0	67
Temps2	17	18	15	11	9	1	4	0	3	11	4	93

L'évolution des représentations des valeurs prônées par les enseignants est moins marquée que celle relative aux autres types de connaissances.

Tableau V,11 : Evolution de la fréquence des sujets.

	Acc	AP	A et A	M	I	Org T	P	IS	C	Aut	DI	Total
Temps1	6	10	5	5	11	1	7	2	0	1	0	48
Temps2	12	12	6	8	8	1	3	0	3	7	4	64

La valorisation de l'accumulation de connaissances ainsi que de l'apprentissage en profondeur sont les deux représentations des valeurs prônées par les enseignants les plus partagées en temps 2.

<sup>6</sup> Acc : Accumulation de connaissances ; AP : Apprentissage en profondeur ; Acquisition et d'application de connaissances ; M : Métacognition ; I : Intérêt ; Org T : Organisation temporelle ; P : Participation ; IS : Intelligence sociale ; C : Créativité ; Aut : Autonomie ; DI : Développement des idées personnelles ; Total : Nombre total de concepts exprimés.

#### 4.3.5. L'évolution du type de liens

Le tableau V,12 concerne les fréquences d'apparition des différents types de liens en temps 1 et en temps 2.

Tableau V,12 : Evolution des types de liens

	Explicitation	Objectif	Causalité	Exemple	Opposition	Qualification	Moyen	Définition de soi
T1	279	23	64	9	34	14	16	14
T2	332	35	65	6	14	20	9	5

Traditionnellement, le seul lien représenté dans les travaux concernant la cartographie cognitive est celui de causalité (Cossette, 1994). Ceci s'explique par le fait que la cartographie cognitive a généralement été utilisée en vue d'identifier les critères conduisant à une prise de décision. L'analyse des représentations discursives des répondants montrent que ces derniers utilisent également d'autres types de relations. Les sujets utilisent certains concepts pour en préciser d'autres. Les relations entre ces concepts sont alors des liens d'explicitation. Lorsqu'un concept exerce une influence sur un autre concept, la relation entre ces deux concepts est une relation d'influence. Trois significations différentes du lien d'influence se dégagent : les liens d'objectif, de causalité et de moyen.

Le discours des répondants se caractérise beaucoup plus par des liens d'explicitation que par d'autres types de liens. On constate toutefois une évolution dans la structure du discours des répondants. Les répondants ont, suite au processus de socialisation, davantage un discours axé sur l'explicitation et moins centré sur l'opposition et la définition de soi.

#### 4.4. Analyse de l'évolution des cartes collectives suite à un processus d'interaction.

L'analyse des cartes collectives a pour objectif de s'intéresser à l'évolution des différents types de connaissances suite à un processus d'interaction. Cinq groupes sont créés et réalisent durant une période de quatre mois une tâche nécessitant un ensemble d'interactions.

#### 4.4.1. Les cartes collectives

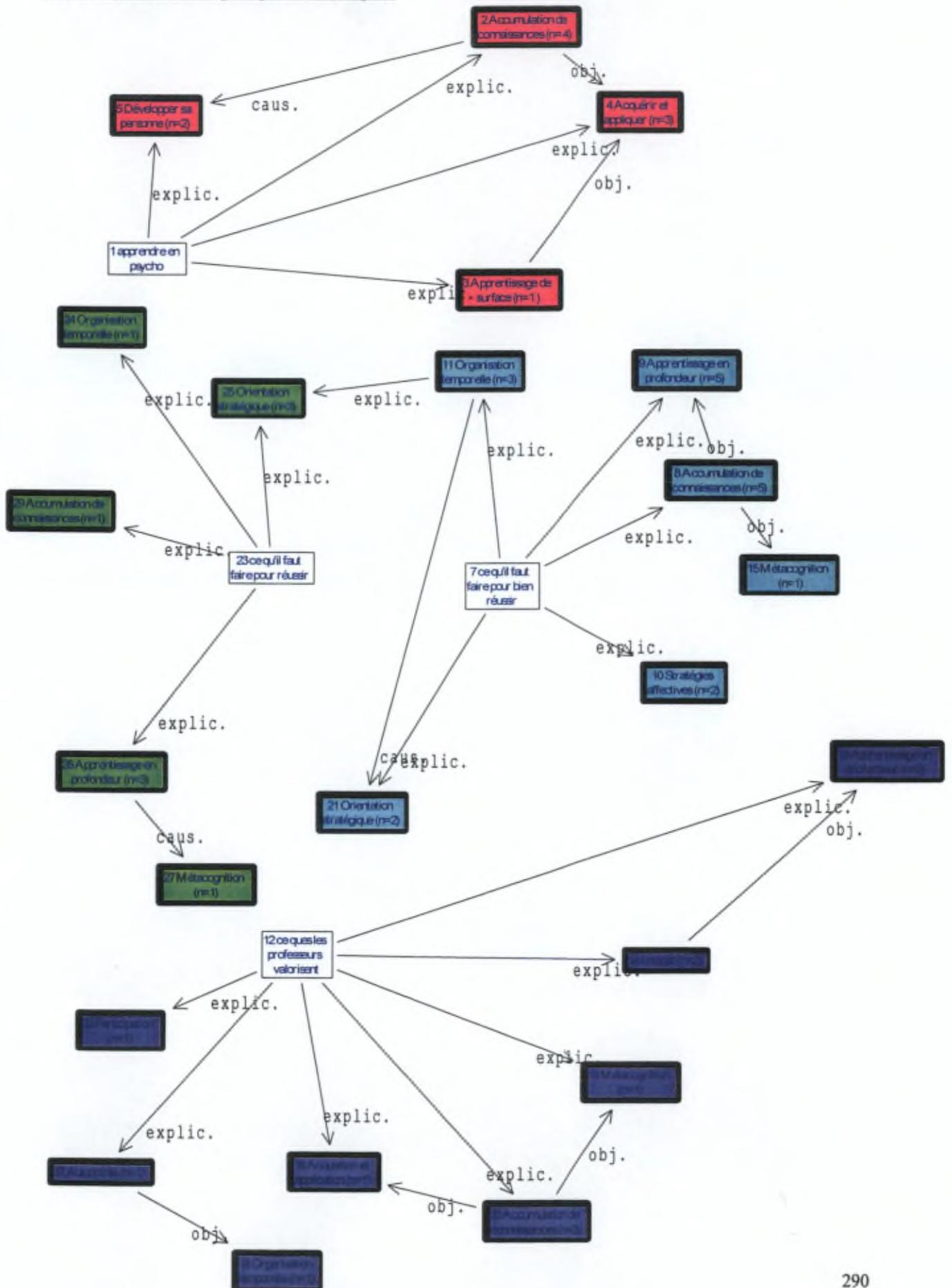
La comparaison de cartes individuelles ou collectives implique une notation uniforme et formelle (Laukkanen, 1992). Allard-Poesi (1994) suggère d'utiliser le même code lorsque le même concept est exprimé par deux personnes différentes ou lorsque le concept se réfère à la même variable. Les méthodes d'évaluation de l'évolution des cartes cognitives diffèrent selon la méthode de collecte des données, concepts déterminés par le chercheur et présentés aux sujets ou concepts formulés par le répondant.

Allard-Poesi (1994) construit les cartes cognitives à partir d'une matrice de concepts présentés aux sujets. Les sujets spécifient avant et après la simulation la nature de la relation qui unit les variables. Les matrices comprennent ainsi le même ensemble de variables et sont directement comparables. Cette méthodologie présente toutefois une limitation en ce sens que les variables sont imposées aux répondants. La complétion de la matrice peut produire une restructuration cognitive, les répondants peuvent tenter d'intégrer les éléments de la matrice dans leurs cartes cognitives.

Cet auteur utilise deux mesures pour évaluer les modifications des cartes cognitives : une mesure de distance et une mesure de densité. La mesure de distance est calculée par la différence entre la matrice initiale et la matrice présentée après la simulation divisée par le maximum de différences possibles. Cette mesure de distance qui permet d'évaluer l'évolution de chaque carte individuelle est complétée par une mesure de densité qui évalue la complexité ou la simplification des cartes à travers le temps. La mesure de densité choisie par l'auteur consiste en le nombre de liens contenus dans chaque carte divisé par le nombre maximal de liens.

Les cartes collectives des cinq groupes, au temps 1 et au temps 2, sont créées à partir de cartes individuelles des répondants. Les concepts de « second ordre » ainsi que les liens qui les unissent sont identifiés à partir des cartes individuelles. Les cartes collectives reprennent l'ensemble des concepts exprimés par les répondants. A chaque concept est attaché le nombre de répondants exprimant ce concept.

Carte collective du groupe 1 au temps 1



Afin de ne pas alourdir le texte, les cartes collectives des autres groupes figurent en annexe V,1.

Les cartes collectives seront analysées sous l'angle des concepts ainsi que sous l'angle de la structure. Deux indices permettront d'évaluer celle-ci, la centralité ainsi que la densité. Nous choisirons comme indice de densité le nombre de liens divisé par le nombre de concepts.

#### 4.4.2. Analyse de l'évolution des concepts.

##### 4.4.2.1. Evolution des connaissances déclaratives

Le tableau V,13 reprend la fréquence des membres du groupe exprimant les différents types de connaissances et ce pour les cinq groupes.

Tableau V,13 : Evolution de la fréquence des connaissances déclaratives<sup>7</sup>

	Acc	AS	AP	A et A	D du S	D sa P	T en G	N
Gr1T1	5	1	0	3	0	2	0	5
Gr1T2	4	1	3	5	4	2	5	5
Gr2 T1	3	1	2	2	1	2	0	4
Gr2 T2	3	1	1	4	3	1	0	4
Gr3T1	2	0	1	3	0	2	0	4
Gr3T2	3	1	3	4	2	2	2	4
Gr4T1	3	0	0	1	1	2	0	3
Gr4T2	2	0	0	3	0	1	0	3
Gr5T1	2	1	0	2	0	0	0	3
Gr5T2	2	0	0	3	1	1	0	3

Les membres des cinq groupes analysés détiennent une représentation commune quant à la nature de l'apprentissage en temps 1. Il s'agit de l'apprentissage conçu comme une accumulation de connaissances. Cette représentation reste présente pour la majorité des sujets en temps 2. L'ensemble des groupes évolue également vers une autre représentation partagée en temps 2 ; l'apprentissage est perçu comme une opération d'acquisition et d'application de

connaissances. Les groupes se distinguent selon les autres types de connaissances déclaratives. Le groupe 1 développe deux autres représentations communes, l'apprentissage à travailler en groupe ainsi que l'apprentissage conçu comme un processus qui permet de dégager du sens. Les membres du groupe 2 partagent également cette représentation alors que du groupe 3 émerge une autre représentation commune, l'apprentissage en profondeur. Le groupe 4 ainsi que le groupe 5 ne tendent pas à évoluer vers une représentation commune spécifique.

#### 4.4.2.2. Evolution des connaissances opératives

La fréquence des membres du groupe verbalisant les connaissances opératives est reprise par le tableau V,14

Tableau V,14 : Evolution de la fréquence des connaissances opératives

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org T	R	Or S	N
Gr1 T1	3	3	0	1	0	1	0	3	5
Gr1 T2	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Gr2 T1	2	2	1	0	1	0	0	1	4
Gr2 T2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Gr3 T1	1	1	1	1	1	1	0	0	4
Gr3 T2	2	1	2	1	0	0	1	0	4
Gr4 T1	3	3	0	0	0	1	0	0	3
Gr4 T2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Gr5 T1	3	0	0	0	0	3	1	1	3
Gr5 T2	1	0	0	0	0	0	0	0	3

Les sujets ne présentent pas de représentation commune de ce type de connaissances. Les stratégies de réussite sont d'après ces derniers spécifiques à chaque étudiant. Charlier (1998) souligne que les stratégies mises en œuvre par les étudiants sont associées à leur type de motivation. La motivation instrumentale concerne dans ce contexte la volonté d'obtenir une qualification avec un minimum d'effort, la motivation intrinsèque se définit par la volonté de réaliser ses propres intérêts et la motivation de type accomplissement se réfère à la volonté de manifester sa compétence publiquement. Les étudiants qui font preuve d'une motivation instrumentale adoptent plutôt une stratégie de reproduction ; les étudiants qui témoignent

<sup>7</sup> GnT1 : Groupe n interviewé en temps 1 ; Gn T2 : Groupe n interviewé en temps 2 ; N : Nombre total de sujets par groupe.

d'une motivation intrinsèque adoptent une stratégie centrée sur le sens et les étudiants présentant une motivation de type accomplissement utilisent une stratégie qui consiste à suivre toutes les consignes, à gérer son temps, à être un étudiant modèle. La diversité des stratégies évoquées peut être ainsi notamment associée à la diversité des motivations des répondants.

#### 4.4.2.3. Evolution des connaissances prescriptives

Le tableau V,15 décrit la fréquence des sujets, répartis selon leur appartenance à leur groupe d'interaction, exprimant les divers types de connaissances prescriptives.

Tableau V,15 : Evolution de la fréquence des connaissances prescriptives.

	Acc	AP	A et A	M	Aff	Org T	Org G	R	Or S	Par	IS	C	Aut	N
Gr1 T1	5	5	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Gr1 T2	3	5	2	2	3	1	4	0	0	2	0	0	1	5
Gr2 T1	4	3	0	2	1	2	0	1	1	0	0	0	0	4
Gr2 T2	4	4	2	2	4	0	1	1	0	0	2	0	1	4
Gr3 T1	1	2	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4
Gr3 T2	4	4	2	2	0	0	2	1	0	0	0	1	4	4
Gr4 T1	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Gr4 T2	2	2	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
Gr5 T1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Gr5 T2	3	3	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	3

Les répondants présentent, en temps 1 et en temps 2, deux types de connaissances prescriptives partagées ; celles relatives à l'accumulation de connaissances ainsi que celles liées à l'apprentissage en profondeur. En temps 2, des représentations communes et spécifiques aux groupes émergent. La majorité des membres du groupe 1 et du groupe 5 expriment l'importance de l'organisation du travail en groupe comme facteur de réussite. L'ensemble des membres du groupe 2, par contre, déclarent qu'il est nécessaire d'être intéressés pour pouvoir réussir. La réussite dépend selon eux d'un facteur affectif. Le groupe 3, quant à lui, met en avant une norme comportementale comme facteur de réussite, l'autonomie. Le groupe 4, par contre, ne se caractérise pas par une représentation spécifique commune.

4.4.2.4. Evolution des valeurs prônées par les enseignants

Le tableau V,16 reprend les fréquences des sujets, repartis par groupe, verbalisant leurs représentations des valeurs prônées par les enseignants.

**Tableau V,16 : Evolution de la fréquence des valeurs prônées par les enseignants**

	Acc	AP	A et A	M	I	Org T	C	Part	IS	DI	Auto	N
Gr1 T1	3	3	1	1	2	1	0	1	0	0	1	5
Gr1 T2	4	4	0	1	3	0	0	1	0	2	2	5
Gr2 T1	0	3	2	1	2	0	0	0	1	0	0	4
Gr2 T2	2	3	2	2	2	0	0	0	0	1	0	4
Gr3 T1	0	0	1	2	2	0	0	3	1	0	0	4
Gr3 T2	1	2	1	3	1	0	1	0	0	0	4	4
Gr4 T1	2	2	1	1	3	0	0	2	0	0	0	3
Gr4 T2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	1	1	3
Gr5 T1	1	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	3
Gr5 T2	3	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3

L'analyse de l'évolution du discours des répondants ne révèle pas l'existence d'une perception commune à l'ensemble des répondants des valeurs prônées par les enseignants mais bien d'une perception partagée spécifique au groupe d'interaction. Le groupe 1 et le groupe 5 perçoivent de commun accord que l'accumulation de connaissances est une des valeurs prônées par les enseignants. Les membres du groupe 3 avancent quant à eux que l'autonomie est valorisée par les enseignants. Le groupe 4 ne se caractérise pas, à nouveau, par une représentation commune spécifique.

4.4.3. L'évolution de la centralité

La centralité d'un concept indique la mesure selon laquelle un concept est central dans le discours de l'individu ; il s'agit de l'importance relative du concept. La centralité d'un concept est comprise comme le nombre de liens directs et indirects associés au concept. L'analyse fournit un score de centralité calculé sur base de nombre de concepts qui sont liés au concept analysé ainsi que sur la distance entre ce dernier et les concepts qui lui sont associés. La distance est le nombre de concepts intermédiaires se trouvant entre le concept dont on analyse la centralité et les différents concepts qui lui sont reliés. Deux concepts réunis

par un lien direct ont une proximité maximum. L'analyse ne tient pas compte du type de lien entre les différents concepts.

La centralité constitue une mesure reconnue de l'importance plus ou moins grande d'un concept (Cossette, 1994). Un concept est donc considéré comme particulièrement important lorsqu'il possède de nombreux liens avec d'autres dans la carte cognitive du répondant.

L'analyse de la centralité des concepts de la carte collective du groupe 1 indique que les trois concepts les plus centraux sont les stratégies axées sur l'organisation temporelle (CP<sup>8</sup>) et l'orientation stratégique (CO<sup>9</sup>) ainsi que la représentation de l'accumulation de connaissances comme valeur prônée (VP<sup>10</sup>). Au temps 2, les trois concepts les plus centraux pour ce groupe sont les stratégies centrées sur l'apprentissage en profondeur (CP) et la participation (CP) ainsi que la valorisation de l'initiative (VP). On note ainsi une évolution de la nature et du type de concepts. Les concepts deviennent plus prescriptifs. Les stratégies sont plus orientées, en temps 2, sur la cognition alors qu'en temps 1 les stratégies sont plutôt axées sur la gestion des ressources.

Les trois concepts les plus centraux pour le groupe 2, en temps 1, consistent en les stratégies axées sur l'apprentissage en profondeur (CP), l'apprentissage en surface (CP) et les stratégies affectives (CP). En temps 2, l'intelligence sociale comme norme conduisant à la réussite (CP), la conception de l'apprentissage comme développement personnel (CD<sup>11</sup>) ainsi que la valorisation de l'initiative (VP) prennent le relais. Une évolution qui porte tant sur le type de concepts que sur la nature de ceux-ci apparaît également. Les concepts tous prescriptifs en temps 1 sont plus variés en temps 2. En temps 2, les concepts sont plus centrés sur la personne alors qu'en temps 1 sur la cognition.

Les concepts les plus centraux pour le groupe 3 sont, en temps 1, les stratégies relatives à la métacognition (CP), à l'accumulation de connaissances (CP) ainsi qu'à la gestion du relationnel (CO). En temps 2, les stratégies liées à l'apprentissage en profondeur (CP) à la gestion du relationnel (CP) ainsi que l'accumulation de connaissances (CP) sont les

<sup>8</sup> CP : Connaissances prescriptives.

<sup>9</sup> CO : Connaissances opératives.

<sup>10</sup> VP : Représentations des valeurs prônées par les enseignants.

<sup>11</sup> CD : Connaissances déclaratives.

trois concepts les plus centraux. La centralité des cartes collectives de ce groupe évolue peu avec le temps.

L'analyse de la première carte collective du groupe 4 révèle que les trois concepts les plus centraux concernent la valorisation par les enseignants de la participation (VP) et de l'intérêt (VP) ainsi que les stratégies centrées sur l'apprentissage en profondeur (CP). Au temps 2, les concepts les plus centraux pour ce groupe sont la valorisation par les enseignants de la métacognition (VP), de l'intérêt (VP) et de la participation (VP). L'évolution de la centralité concerne à nouveau le type et la nature des concepts. Au temps 2, les concepts sont tous axés sur la perception de ce que les enseignants valorisent en terme de comportements.

Enfin, le calcul de la centralité réalisé sur les cartes collectives du groupe 5 indique qu'en temps 1, les stratégies centrées sur l'apprentissage en surface (CP) et l'accumulation de connaissances (CP) ainsi que la valorisation par les enseignants de l'intérêt (VP) sont les concepts les plus centraux. En temps 2, les stratégies axées sur l'acquisition et l'application de connaissances (CP) et sur l'organisation du travail en groupe (CP) ainsi que la valorisation par les enseignants de l'acquisition et l'application de connaissances (VP) sont les trois concepts centraux. L'évolution concerne cette fois la nature plutôt que le type de concept. En temps 1, les concepts sont plus centrés sur un apprentissage de surface alors qu'en temps 2 les concepts concernent une mise en pratique des connaissances.

L'analyse de la centralité montre une évolution des concepts dans le temps. Il convient toutefois de noter que les concepts centraux sont très variables d'un groupe à l'autre et ce aussi bien avant qu'après le processus d'interaction. Une deuxième remarque qui nous pousse à interpréter ce résultat avec prudence est que le logiciel Dexplore ne tient pas compte du nombre de personnes qui ont produit le concept dans le calcul de la centralité. Peut-on dès lors considérer la centralité comme un indice de la structure de la carte collective ? Par ailleurs, l'importance d'un concept ne saurait être nécessairement ou uniquement fonction de la fréquence des liens qui l'unissent à d'autres concepts. Un concept pourrait être considéré comme plus important parce qu'il exerce une influence sur un concept jugé crucial par l'acteur.

#### 4.4.4. L'évolution de la densité.

La densité de la carte concerne le rapport entre le nombre de liens et le nombre de concepts.

Tableau 17 : Evolution de la densité.

	Nombre de liens	Nombre de concepts	Rapport liens/concepts
Gr1 T1	32	27	1.18
Gr1 T2	30	26	1.15
Gr2 T1	26	27	0.96
Gr2 T2	28	25	1.12
Gr3 T1	20	20	1.00
Gr3 T2	30	28	1.07
Gr4 T1	19	20	0.95
Gr4 T2	20	23	0.86
Gr5 T1	20	19	1.05
Gr5 T2	17	17	1

Les groupes se distinguent de par la densité de leur cartes. La carte collective du groupe 1 est caractérisée par un nombre de liens plus important que les cartes des autres groupes. Mais force est de constater que la densité des cartes collective n'évolue pas suite au processus d'interaction. Le groupe 2 fait exception à ce constat.

## 5. Conclusion

L'analyse du discours des répondants montre une diversité importante des concepts aussi bien en temps 1 qu'en temps 2. Le processus d'interaction conduit cependant à une évolution des connaissances exprimées par les répondants et à l'émergence de représentations partagées mais qui ne concernent que certains types de concepts.

Les répondants sont beaucoup moins nombreux à exprimer les stratégies d'apprentissage sous une forme opérative au temps 2 au profit d'un discours basé sur des connaissances prescriptives. Par ailleurs, en temps 2, ils utilisent, pour exprimer leur conception de l'apprentissage, une plus grande variété de concepts. Deux nouveaux concepts

émergent du discours des répondants en temps 2. Les répondants en viennent à concevoir leur apprentissage comme l'apprentissage à travailler en groupe. Ils recommandent d'utiliser des stratégies axées sur l'organisation du travail en groupe. L'apprentissage n'est plus uniquement conçu comme un processus individuel ; il est également perçu comme un processus collectif.

Deux types de concepts en viennent à être partagés par la majorité des répondants en temps 2. Les répondants conçoivent leur apprentissage comme une acquisition et une application de connaissances. Ils se réfèrent ainsi aux compétences qu'ils développent. Ils préconisent également une stratégie d'apprentissage en profondeur.

Nous pouvons interpréter cette évolution de connaissances comme un des résultats de l'immersion des répondants au sein de l'organisation (l'organisation désigne ici la section choisie par les étudiants). Le discours plus perceptif peut traduire l'assimilation de normes, comme par exemple l'apprentissage en profondeur. Les conceptions de l'apprentissage concernent l'assimilation non plus uniquement d'un savoir mais également d'un savoir faire.

La structure du discours des répondants évolue également. Les répondants acquièrent un discours beaucoup plus axé sur l'explicitation et moins centré sur l'opposition et la définition de soi.

L'analyse des cartes collectives des cinq groupes suite au processus d'interaction révèle également une diversité des réponses entre les membres des groupes.

Selon Langfield-Smith (1992), les croyances collectives seraient les croyances partagées à des degrés divers par les membres d'un groupe à un moment particulier. Les actions coordonnées sont souvent atteintes sans qu'il y ait nécessairement un degré important de croyances partagées. Les actions et les décisions peuvent toutefois prendre place sans que les acteurs ne partagent nécessairement leurs croyances. Nos résultats vont dans ce sens.

La diversité des concepts exprimés par le groupe s'accompagne cependant d'un partage portant sur certains types de concepts et qui est cette fois spécifique au groupe. La nature des connaissances partagées au sein du groupe est propre au groupe.

L'analyse de la carte collective du groupe 1 révèle que l'ensemble des membres de ce groupe conçoit l'apprentissage comme un apprentissage à travailler en groupe. Les stratégies préconisées sont axées sur le travail en groupe. La majorité des membres de ce groupe pensent également que les enseignants valorisent l'accumulation de connaissances ainsi que l'apprentissage en profondeur. Le groupe 2 se caractérise par le fait que la majorité de ses membres conçoivent l'apprentissage comme une recherche de sens. Les stratégies affectives sont également mises en avant. Le groupe 3 décrit l'apprentissage comme une compréhension de la matière et l'expression de celle-ci dans ses propres mots. Les membres de ce groupe préconisent comme stratégie de réussite une norme comportementale, l'autonomie. A leur yeux, l'autonomie est valorisée par les enseignants. Le groupe 4 ne se caractérise pas par une représentation commune spécifique. Le groupe 5 ne détient qu'une représentation commune. Les répondants perçoivent l'accumulation de connaissances comme étant une valeur prônée par les enseignants.

Selon Weick (1979), le partage de croyances n'est pas nécessaire à l'action collective. Une action collective implique que les acteurs partagent l'espace, le temps et une énergie mais pas nécessairement une vision commune. Le partage d'une vision commune peut se faire dans un second temps. Les groupes convergent vers des moyens communs plutôt que vers des objectifs communs.

Les résultats montrent que le partage des connaissances par l'ensemble des membres du groupe porte aussi bien sur les connaissances déclaratives, sur les représentations des valeurs prônées par les enseignants que sur les connaissances prescriptives. Le partage porte ainsi plutôt sur des connaissances descriptives et des normes (connaissances prescriptives) que sur des connaissances relatives à des moyens (connaissances opératives). Toutefois, il n'est pas nécessaire que les groupes présentent un consensus sur l'ensemble des connaissances, telles qu'elles sont définies dans le cadre de cette recherche, pour qu'il y ait une action collective.

Les groupes ont ainsi construit des connaissances communes. Les discours des membres du groupe 1, du groupe 2 ou du groupe 3 montrent que l'action collective est soumise à un consensus portant sur leurs conceptions de l'apprentissage ainsi que sur les stratégies à mettre en œuvre afin de mener à bien cette action. Rappelons que l'action

collective de ces groupes est directement associée aux conceptions ainsi qu'aux stratégies d'apprentissage. Nous émettons l'hypothèse que ces groupes ont connu une normalisation par polarisation. Cette dernière caractérise une situation où le groupe est tenu d'aboutir à un consensus. Le consensus se traduit par l'élaboration d'une nouvelle norme différente de la moyenne des jugements individuels. Elle se manifeste par le fait que les acteurs adoptent le consensus du groupe même lorsqu'ils ne sont plus soumis à la pression du groupe (Oberlé et Beauvois, 1995). Ce consensus ne s'opère toutefois que sur certains types de connaissances. On peut formuler l'hypothèse qu'il s'agit de connaissances pour lesquelles un consensus est important pour le bon fonctionnement du groupe. Il se peut que les deux autres groupes qui ont travaillé sur la problématique de l'évaluation de fonctions ont également abouti à un consensus mais que ce consensus concerne plutôt les connaissances relatives à l'évaluation de fonctions. La nature de la tâche octroyée au groupe jouerait ainsi un rôle important dans la construction des représentations collectives du groupe.

La densité des cartes collectives n'évolue pas sensiblement à la suite du processus d'interaction. Les cartes collectives évoluent sur le plan des concepts mais peu sur le plan de la densité. Ce résultat peut s'expliquer en partie par la méthode de collecte des données. La production verbale est conditionnée par un ensemble de facteurs contextuels tels la fluidité verbale du répondant, le contexte dans lequel s'effectue la production verbale... (Laukkanen, 1992). La production du discours nous paraît ainsi être également clairement associée aux questions posées par l'interviewer. Dans le cadre de cette recherche, ces questions ont plus induit et aidé à la construction des concepts que des liaisons entre les concepts. Les méthodes de collecte de données où les liens sont établis à partir de questions systématiques posées au sujet pourraient conduire à d'autres résultats.

La cognition collective est un phénomène complexe qui est le produit d'un dynamisme social et d'un processus cognitif. Allard Poesi (1994) la définit comme le résultat dialectique d'un processus individuel et social qui se manifeste durant les interactions. L'étude des schémas collectifs serait inséparable de la dynamique socio-cognitive qui se manifeste durant les interactions. La façon dont le groupe fonctionne, intègre et interprète l'information est étroitement associée à cette dynamique. L'occasion d'exprimer des points de vue divergents, les discussions et les interactions conduisent à des conflits ainsi qu'à des processus d'influence et de négociation qui permettent l'élaboration de nouvelles réponses cognitives.

Ces résultats posent la question de savoir si les connaissances partagées spécifiques au groupe sont sous-tendues par le même mécanisme que les connaissances partagées par l'ensemble des participants. Nous avons émis l'hypothèse que les connaissances partagées spécifiques au groupe sont le produit des interactions entre les membres de ce groupe. En ce sens, le partage est conçu comme un processus dynamique qui dépend étroitement des interactions entre les acteurs. Peut-on dès lors assimiler ces connaissances partagées au concept de culture organisationnelle ? Il nous semble que pour pouvoir considérer une connaissance partagée comme une manifestation de la culture du groupe, elle devrait comporter suffisamment de sens et de stabilité que pour se voir transmise aux nouveaux membres de ce groupe. Or la question de savoir si le consensus relatif aux connaissances partagées au sein des groupes est transitoire reste ouverte.



## CHAPITRE VI :

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

#### **1. Synthèse des recherches empiriques**

Ce travail s'est attaché à définir un concept chargé de multiples significations. En effet, la culture organisationnelle, située à la frontière de nombreuses disciplines, l'anthropologie, la sociologie, le management et la psychologie, détient de nombreuses définitions quelque peu contradictoires.

Définir ce concept uniquement par son contenu (valeurs, connaissances...) nous a semblé être une démarche incomplète. La question de l'identification du groupe qui partage ces valeurs ou ces connaissances nous semble fondamentale.

La culture organisationnelle fût approchée par quatre dimensions, les valeurs, les normes, les pratiques organisationnelles et les connaissances, dimensions qui nous semble t-il peuvent être considérées comme des manifestations de sa présence.

Cette dissertation a permis ainsi de jeter différents éclairages sur ce concept. Les trois recherches empiriques se sont chacune axées sur un contenu particulier de la culture organisationnelle et sur un groupe particulier (organisation, département, groupe de travail).

Cette approche a permis de mettre en évidence que la culture organisationnelle ne se manifeste pas de façon univoque selon le type d'organisation. Les acteurs ne témoignent pas nécessairement d'un consensus concernant les valeurs organisationnelles. Les organisations analysées ne détiennent pas toutes un système ou des sous-systèmes de valeurs organisationnelles. Elles se caractérisent toutes, par contre, par des pratiques ou des sous

climats organisationnels. L'analyse du groupe de travail révèle, quant à elle, le développement de connaissances partagées spécifiques au groupe de travail. Le type de connaissances partagées varie d'un groupe à l'autre. Le consensus s'opère dans certains groupes autour des connaissances déclaratives alors que d'autres le font autour de connaissances prescriptives. Certains groupes enfin détiennent une perception commune des valeurs prônées au sein de l'institution.

L'analyse de la culture organisationnelle est indissociable du « groupe » dont elle est issue (Louis, 1985 ; Schein, 1985 ; Rousseau 1990 ; Hofstede, 1994 ; Sackmann, 1992 ; Sainsaulieu, 1990). Les organisations analysées se caractérisent plus volontiers par des sous-systèmes de normes et de pratiques organisationnelles différenciés et associés à des entités sociales que par une culture organisationnelle homogène. La perspective culturelle de la différenciation (Martin, 1992) rend ainsi mieux compte de nos résultats que la perspective de l'intégration. Les organisations analysées se décrivent plutôt comme un lieu où se développent des cultures diversifiées que comme un lieu détenant une culture unique partagée par l'ensemble des acteurs. 20m

Les résultats issus de la troisième expérience mettent en évidence la formation de connaissances spécifiques et partagées au sein des divers groupes d'interaction. La diversité des connaissances détenues par les acteurs reste toutefois importante. Ces résultats s'inscrivent plutôt dans la perspective de la fragmentation (Martin, 1992, Weick, 1979). Les interprétations sont multiples (même au sein du groupe, la diversité des interprétations est importante) plutôt qu'univoques. Nous ne pouvons toutefois assimiler la création de ces connaissances partagées à la création d'une culture organisationnelle propre au groupe. En effet, nous ne pouvons évaluer le caractère historique de ces connaissances et par la même occasion la mesure dans laquelle ces connaissances sont transitoires ou transmises aux nouveaux membres du groupe.

Par ailleurs, le concept de groupe soulève un débat épistémologique quant à la réalité même du groupe. Certains auteurs avancent que le groupe n'existe que dans l'esprit des hommes. Il s'agit d'un concept théorique élaboré pour rendre compte de comportements individuels et collectifs. Seuls les individus sont réels. Pour d'autres par contre, le groupe constitue une entité aussi réelle qu'un objet matériel. Les phénomènes de groupe ne peuvent s'expliquer que si l'on prend le groupe et non pas l'individu comme unité d'analyse. Une

troisième position que l'on peut qualifier d'intermédiaire situe le niveau de la réalité du groupe sur un continuum. La réalité du groupe est fonction du degré avec lequel le groupe est perçu comme formant un tout (Savoie et Brunet, 1995). Le groupe peut se définir selon plusieurs dimensions comme la structure, les interactions entre les membres, l'entité différenciée (Savoie et Brunet, 1995).

Les choix méthodologiques qui ont présidé à la conduite des trois recherches reflètent également ce souci d'approcher le concept de culture organisationnelle à l'aide de différents éclairages.

Les deux premières recherches attribuent au concept de culture organisationnel le statut de variable. Par ailleurs, elles partent du postulat que la culture organisationnelle peut être évaluée par des dimensions comparables d'une organisation à l'autre. Ces expériences utilisent comme outil de récolte des données des questionnaires fermés. Les répondants se positionnent par rapport à des items qui reflètent une formalisation des concepts construite par l'analyste. Ces deux recherches sont animées par un souci de rendre opérationnel le concept de culture organisationnelle. La pertinence de ce concept est ainsi également évaluée en regard de son impact sur des attitudes individuelles, l'implication à l'égard de l'organisation et la satisfaction professionnelle, qui suscitent un grand intérêt dans la gestion des ressources humaines. Les deux premières expériences reflètent en quelque sorte la cartographie d'un moment de la vie organisationnelle de différents groupes d'acteurs. Les concepts analysés sont en quelque sorte figés. L'analyse porte sur les relations que ces concepts entretiennent entre eux.

Ces deux recherches ont le mérite de mettre en évidence que les valeurs organisationnelles, telles qu'elles sont concrétisées dans le cadre de ces recherches, ne présentent pas de significations pour les acteurs en regard de leur implication à l'égard de l'organisation. Les valeurs organisationnelles peuvent, par contre, montrer un impact sur la satisfaction intrinsèque de l'acteur.

Les normes et les pratiques organisationnelles centrées sur le soutien contribuent quant à elles au développement des deux attitudes analysées, l'implication organisationnelle dans sa dimension affective et la satisfaction professionnelle. Ces relations s'inscrivent dans la perspective de l'échange social ; la perception de l'échange n'est cependant pas univoque.

Elle dépend de variables personnelles comme les valeurs individuelles. La position occupée par l'acteur dans la hiérarchie contribue également au développement des obligations que l'acteur ressent à l'égard de son organisation. Par contre, la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles n'est pas associée au développement de l'implication affective organisationnelle. L'approche suggérant que cette forme d'implication serait le résultat d'une comparaison entre le schéma organisationnel et son schéma personnel ne trouve pas appui dans ces résultats. La question reste ouverte de savoir si les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles permettent d'approcher respectivement le schéma personnel et le schéma organisationnel.

La satisfaction professionnelle intrinsèque occupe le rôle de variable intervenante dans la relation entre les pratiques et les normes centrées sur le soutien et l'implication affective à l'égard de l'organisation.. La satisfaction professionnelle intrinsèque est fortement connotée par une satisfaction à l'égard des relations avec les autres. Elle peut être considérée par l'acteur comme un des éléments de l'échange. La satisfaction intrinsèque ainsi que la satisfaction extrinsèque contribuent au développement de l'implication à l'égard de l'activité professionnelle. Ce résultat s'inscrit dans la perspective de l'identification à un rôle, les acteurs privilégient les rôles qui sont une source de satisfaction importante.

Le fait de considérer la culture organisationnelle comme un concept holistique rend plus difficile l'évaluation de sa valeur opérationnelle. La force opératoire de ce concept diffère selon que l'on considère la culture organisationnelle comme un ensemble de valeurs ou comme un ensemble de pratiques.

L'approche qui oriente la conduite de la troisième expérience est plus constructiviste. Le contenu de la culture organisationnelle est inféré ici à partir du discours des répondants. Par ailleurs, cette expérience considère la culture comme un processus plutôt que comme une variable : elle analyse le début d'un processus de création de connaissances partagées. C'est l'évolution du concept suite à un processus, en l'occurrence le processus d'interaction qui est l'objet des investigations.

## 2. Réflexions méthodologiques

### 2.1. Le choix de la méthode de collecte et d'analyse des données

Quelles que soient les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données (méthodes quantitatives ou qualitatives), les résultats sont soumis à l'interprétation de l'analyste.

L'interprétation du chercheur se place à plusieurs niveaux. Lorsque le chercheur construit des questionnaires formalisés, il détermine a priori les items soumis aux répondants. Ses schèmes cognitifs influencent les résultats de la recherche de par la sélection des items retenus.

L'entretien est quant à lui le produit d'une interaction entre le répondant et l'interviewer. L'entretien est une production singulière qui ne traduit pas uniquement les représentations du sujet mais également la nature de l'interaction instaurée entre l'interviewer et le répondant. Le discours du sujet est prononcé en fonction d'un interlocuteur à l'intérieur d'une situation dont les enjeux ne sont pas toujours explicites ou évidents, situation elle-même placée dans un contexte plus large.

Le chercheur construit la carte cognitive du sujet en fonction de la représentation mentale qu'il se fait des propos qu'a tenu le répondant. Les schèmes personnels du chercheur déterminent dans une certaine mesure la représentation mentale qu'il se fait des représentations discursives des répondants. Ils jouent ainsi un rôle dans la sélection des liens et des concepts qui feront partie de la carte.

### 2.2. La conception du collectif.

Un thème commun émerge des trois recherches empiriques : les représentations collectives. Les deux premières expériences expriment les représentations collectives d'un groupe par la moyenne de ce groupe et dans la mesure où le critère choisi pour évaluer le

consensus au sein du groupe est satisfait. Si ce critère de consensus n'est pas satisfait, on ne peut pas considérer que le groupe détient une représentation collective. Une représentation est considérée comme partagée par les membres du groupe dans la mesure où la majorité des participants adhèrent à cette représentation. Dans ces trois recherches, les représentations collectives se sont donc construites à partir des représentations individuelles.

L'étude des structures cognitives au niveau du groupe ou de l'organisation pose toutefois la question de savoir dans quelle mesure le tout diffère de la somme des parties. Selon Schneider et Angelmar (1993), les cognitions individuelles ne reflètent pas nécessairement les cognitions collectives. Le collectif pourrait alors se traduire non pas par une construction issue des représentations individuelles, mais par une production particulière du groupe (rapport collectif, représentation collective validée par le groupe, ...).

Toute dissertation porte en elle la question fondamentale, la problématique du regard : qu'est ce qui est vraiment important : ce que l'on regarde ou la façon dont on regarde ?

« Je suis content que tu aies trouvé ce qui manquait à ta machine » me dit le petit prince ; « tu vas pouvoir rentrer chez toi, tu as fini ton travail »... il ajouta : moi aussi, aujourd'hui, je rentre chez moi ». Il avait le regard sérieux, perdu très loin : « J'ai ton mouton, j'ai la caisse pour le mouton. Et j'ai la muselière... »...

« Petit bonhomme, tu as eu peur ». Il rit doucement : « J'aurai bien plus peur ce soir »...

« Antoine de Saint-Exupéry »

## BIBLIOGRAPHIE

- Abric J-C. (1994). L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique. In Ch. Guimelli (ed.). *Structures et transformations des représentations sociales*. (pp73-84). Delachaux et Niestlé.
- Allaire Y. & Firsirotu, M. (1984). Théories of organizational culture. *Organization Studies*, 53, 193-196.
- Allard Poesi F. (1994). From individual causal maps to a collective causal map : an exploratory study. *European institute for Advanced Studies in Management*, 3-25
- Allen N.J. & Meyer M.P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Alvesson M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. New York :Cambridge University Press.
- Ashforth B. (1985). Climate formations : issues and extensions. *Academy of Management review*, 10, 837-847.
- Astley W.G. & Van De Ven A.H.(1983). Central perspectives, and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Atkoug O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. In Chanlat J-F. (ed). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. (pp553-585). Les presses universitaires de l'université Laval. Editions ESKA.
- Aubert N. et Gaulejac V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Azzi A.E. & Klein O. (1998). Psychologie sociale et relations intergroupes. Dunod.
- Backer E. ( 1980). *Managing organizational culture*. Management review, The Mac Kinsey Quarterly.
- Baron R. M. et Kenny D.A. (1986). The moderator-Mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Becker H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker T.E. (1992). Foci and bases of commitment : Are the distinctions worth making ? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M. & Gilbert N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment : implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.
- Bergeron J-L. & Ferron Fr. (1988). L'engagement de l'employé envers le travail et l'organisation : nouveaux modèles explicatifs et relations avec les comportements. *Actes du cinquième congrès de psychologie du travail et de langue Française*, 708-717.
- Begley T. M. & Czajka J.M. (1993). Panel Analysis of the moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 552-556.
- Bernoux Ph. (1990). *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.
- Biernat M. (1989). Motives and values to achieve : Different constructs with different effects. *Journal of Personality*, 57, 1, 69-95
- Birnbaum D. & Somers J. (1986). The influence of occupational image subculture on Job attitudes, job performance, and the job attitude-job performance relationship. *Human Relations*, 39, 7, 661-672.

## Bibliographie

- Blanchet A. (1987). Interviewer. In Blanchet A., Ghiglione R., Massonnat A. & Trognon A. *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. (pp81-126). Dunod.
- Bonami M. (1993). Concepts de systèmes et métaphores organisationnelles. In Bonami M., De hennin B., Boqué J-M et Legrand J.J (eds). *Management des systèmes complexes*. (pp33-49). De Boeck Université.
- Boulet A., Savoie-Zajc L., & Chevrier J. (1996). *Les stratégies d'apprentissage à l'université*. Sainte-Foye : Presses de l'université du Québec.
- Bougon M. (1992). Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, 29, 3, 369-389.
- Bougon M. G. et Komocar J.M. (1994). Les cartes cognitives composites. In Cossette P. (ed.). *Cartes cognitives et organisations*. (pp37-56). Les presses de l'université Laval. Editions Eska.
- Boyer A. (1998). *Normes, rationalité critique et fondation ultime*. In Mesure S. (eds). *La rationalité des valeurs*. PUF.
- Brewer B. et Gardner W. (1996). Who is the « we » ? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brooke P.P., Russell D.W & Price J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 2, 139-145.
- Brown S. & Leight T.W. (1996). A new look at Psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358-368.
- Brown S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Bureau international du travail (1990). *Normes internationales du travail*.
- Butera F. et Perez J-A. (1995). Les modèles explicatifs de l'identité sociale. In G. Mugny, Oberlé D., Beauvois D. (eds). *Relation humaines, groupes et influence sociale*. (pp203-237). PUG.
- Caldwell D.M., Chatman J.A. & O'Reilly C.A. (1990). Building organizational commitment : A multi-firm study. *Journal of occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Caldwell D.M., & O'Reilly C.A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile- Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 648-657.
- Chatman J.A. (1991). Matching people and organizations : selection and socialisation in public accounting firms. *Administrative Science Quaterly*, 36, 459-484.
- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture : How different can you be ? *Academy of Management Journal*, 37, 3, 522-553.
- Charlier B. (1998). *Apprendre et changer sa pratique d'enseignement*. De Boeck Université.
- Clémence A., Doise W., Lorenzi-Cioldi F. (1994). Prises de position et principes organisateurs des représentations sociales. In Ch. Guimelli (ed.). *Structures et transformations des représentations sociales*. (pp119-152). Delachaux et Niestlé.
- Cohen A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups : a Meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 13, 539-558.
- Cohen A. (1995). An examination of the relations between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48, 3, 239-263.

## Bibliographie

- Cooke R. A. et Rousseau D.M. (1988). Behavioral norms and expectations : a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 245-273.
- Cossette P. (1994). La carte cognitive idiosyncrasique. In Cossette P. (ed.). *Cartes cognitives et organisations*.(pp13-33). Les presses de l'université Laval. Editions Eska.
- Cossette P. & Audet M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? In Cossette P. (ed). *Cartes cognitives et organisations*.(pp13-33). Les presses de l'université Laval. Editions Eska.
- Côté N., Bélanger L. et Jacques J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Gaëtan morin.
- ∫ Curie J. & Hajjar V. (1987). Vie de travail, vie hors travail : la vie en temps partagé. In Cl. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio (eds.). *Traité de Psychologie du travail*. (pp7-55). Paris : PUF.
- Curry J.P., Wakerfield D.S., Price J.L.& Muller Ch.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dansereau F. et Allutto, J.A. (1990). *Level of analysis Issues in Climate and culture research*. In Schneider (eds.) *Organisational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis T.V. (1985). Managing culture at the bottom. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa. *Gaining control in corporate culture*. (pp. 163-183). San Francisco : Jossey-Bass.
- Davis J.H., Hulbert L., Au W.T. & Chen X-P. (1997). Effects of group size and procedural influence on consensual judgements of quantity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 4, 703-718.
- Deal L. & Kennedy A. (1982). *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*. Reading, Massachussets : Addison-Wesley.
- DeCotiis T.A. & Summers T.P. (1987). A Path analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Defrenne J. et Delvaux Ch. (1990). *Le management de l'incertitude*. De Boeck université.
- Denison D.R (1990). *Corporate culture and organizationnal effectiveness*. New York : Wiley.
- Denison D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21, 3, 619-654.
- De Witte K.& Swinnen M. (1998). *Note de synthèse relative au climat et à la culture organisationnelle*. Katholieke Universiteit Leuven.
- Doise W. & Palmonari A. (1986). *L'étude des représentations sociales*. Paris : Delachaux & Niestlé.
- Drory A. (1993). Perceived Political climate and job attitudes. *Organization Studies*,14, 1, 59-71.
- ∫ Dubar Cl. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Collin, Paris.
- Dunham R.B., Grube J.A. & Castaneda M.B. (1994). Organizational Commitment : The utility of an integrative Definition. *Journal of applied Psychology*, 79, 3, 370-380.
- Dupuis J-P. (1990). Anthropologie, culture et organisation. In Chanlat J-F. (ed). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*.(pp533-551). Les presses universitaires de L'université Laval. Editions ESKA.
- Dutton J.E., Dukerich J.M.& Harquail C.V. (1994). Organizational Images and member identification. *Administrative Science Quaterly*, 39, 239-263.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.

## Bibliographie

- Enz C.A. (1988). The role of value congruity in interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33 : 284-304.
- Etzioni A. (1990). *The moral dimension : toward a new economics*. New-York : Free Press.
- † Faverge J.M. (1974). Les styles des étudiants. *Psychologica Belgica*, 14, 93-104.
- Feather N.T. (1995). Values, valences and choice : the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 6, 1135-1151.
- Ferry J-M (1998). De l'élection des valeurs à l'adoption des normes. In Mesure S. (ed.). *La rationalité des valeurs*.(pp141-182). PUF.
- Fishbein M. & Ajzen I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fiske S.T. & Taylor S.E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fiske A.P., Kitayama S., Markus H.R. et Nisbett R.E. (1998). The cultural matrix of social psychology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske et G. Lindzey (eds.). *The Handbook of social psychology* (pp 915-981). The McGraw-Hill Companies.
- Fiol C.M. (1994). Consensus, Diversity and learning in organisations. *Organization Science*, 5, 3, 403-420.
- † Francès R. (1980). Prédire la satisfaction au travail. *Bulletin de Psychologie*, 33, 344, 401-408.
- † Francès R. (1983). Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué aux cadres. *Le travail humain*, 46, 1, 175-191.
- † Francès R. (1987). La motivation au travail. In Cl. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio (eds.). *Traité de Psychologie du travail* (pp347-377). Paris : PUF.
- Frone M. R., Russell M. & Cooper M.L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health : a test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.
- Frost P.J. (1989). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications.
- Furnham A. (1992). *The role of individual differences in the workplace*. Routledge London and New-york.
- Furnham A., Brewin C. et O'Kelly H. (1994). Cognitive style and attitudes to work. *Human Relations*, 47,12,1509-1525.
- Anastasio P., Bachman B., Gaertner S. & Dovidio J. (1997). Categorization, Recategorization and Common Ingroup Identity. In Spears R., Oakes P., Ellemers N. & Haslam A (eds.). *The social psychology of stereotyping and group life*. (pp236-256). Blackwell Publishers.
- Gaziel H.H. (1987). Le climat psychosocial de l'école et la satisfaction que les enseignants du second degré tirent de leur travail. *Le travail humain*, 50, 1, 35-45.
- Gigone D. & Hastie R. (1997). The impact of information on small group choice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 72, 1, 132-140.
- Glick W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*,10, 601-616.
- Grawitz M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Gregory L.K. (1983). Native view Paradigms : Multiples Cultures and Cultures Conflicts in Organizations *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

## Bibliographie

- Gordon G.E. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 2, 396-415.
- Guillevic Ch. (1991). Psychologie du travail. Nathan Université.
- Guimelli Ch. (1994). *Structures et transformations des représentations sociales*. Delachaux et Niestlé.
- Guittet A. (1990.) *L'entretien*. Paris. Edition Armand Colin.
- Hackman J.R. & Oldham G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- ↳ Hampden-Turner Ch. (1992). *L'entreprise face à ses valeurs*. Les éditions d'organisation.
- Haslam S.A. (1997). *Stereotyping and social influence : foundations of stereotypes consensus*. In R Spears, P J. Oakes, N. Nellemers et S.A. Haslamam (eds.). *The social psychology of stereotyping and group life*. Blackwell.
- Hofstede G. (1983). National cultures in four dimensions. *International studies of management organisation*, 13, 46-74.
- Hofstede G., Neuijen B., Daval D., Ohayv D., Sanders G. (1990). Measuring Organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Sciences Quartely*, 35, 286-316.
- Hofstede G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Les éditions d'organisations.
- Hogg M.A. & Abrams D. (1988). *Social identifications : a social psychology of intergroup relations and group process*. London : Routledge.
- ↳ Hogg M.A. (1995). Le concept de cohésion reformulé : une approche en termes de catégorisation et d'identité sociale. In G. Mugny, Oberlé D., Beauvois D. (eds.). *Relation humaines, groupes et influence sociale*. (pp161-174). PUG.
- Hogg M.A. & Hains S.C. (1996). Intergroup relations and group solidarity : effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 2, 295-309.
- Hunt S.B. & Morgan R.M (1994). Organizational commitment : one of many commitments or key mediating construct ? *Academy of Management Review*, 37, 6, 1568-1567.
- Ibarra H., Andrews S.B. (1993). Power, Social Influence, and sense making : effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quaterly*, 38, 277-303.
- Jackofsky E.F. et Slocum J.W. JR (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 319-334.
- James L.R., Demaree R.G. & Wolf G. , (1984). Estimating interrater reability. *Journal of Applied Psychology*, 69, 1 85-98.
- James, L.R., James L.A. & Asche D.K. (1990). The meaning of organizations : the role of cognition and values. In Schneider (ed) *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Jenkins M. (1994). Creating and comparating strategic causal maps : issues in mapping across multiple Organisations. In *2nd international workshop on managerial and organizational cognition*. (pp299-328). European institute for Advanced Studies in Management.
- Jodelet D. (1994). Représentations sociales : un domaine en expansion. In D. Jodelet (ed.). *Les représentations sociales*. Paris : PUF.

## Bibliographie

- Joyce W., Slocum J.W. & Von Glinow M.A. (1982). Person-situation : competing models of fit. *Journal of occupational behaviour*, 3, 265-280.
- Joyce W. & Slocum J.W. (1984). Collective climate : Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations". *Academy of Management Journal*, 1984, 27 : 721-742.
- Kahn W.A (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33 : 692-724.
- Kanungo R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied Psychology*, 67, 341-349.
- † Karnas G. & Salengros P. (1983). Quelques exemples de contribution de l'analyse binaire classique au diagnostic en psychologie du travail. *Le Travail Humain*, 46, 2, 313-325.
- † Karnas G. & Nkombondo L. (1985). Analyse de la compatibilité entre styles professionnels et critères d'évaluation du personnel par la méthode des images réciproques. *Le Travail Humain*, 56, 2-3, 171-184.
- † Karnas G. (1996). Psychosociologie du travail et ergonomie. In : Cl. Tapia (Ed.). *Introduction à la psychologie sociale* (pp121-162). Paris : Les Editions d'Organisations.
- Keller R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance : a study of scientists and engineers. *Journal of applied psychology*, 1997, 82, 4, 539-545.
- Kellerhals J., Modak M., Perrenoud D. (1997). *Le sentiment de justice dans les relations sociales*. Que sais-je. Presses Universitaires de France.
- Kilmann R.H. (1985). Five steps for closing culture-gaps. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa. *Gaining control in corporate culture*. (pp351-369). San Francisco : Jossey-Bass.
- Kidron A. (1978) Work values and organizational commitment. *Academy of management Journal*, 21, 239-447.
- Kirton M.J. & Maccarthy R.M. (1988). Cognitive climate and organizations. *Journal of occupational Psychology*, 61, 175-184.
- Klein R.L., Bigley G.A. & Roberts K.H. (1995). Organizational Culture in high reliability organizations : an extension. *Human Relations*, 48, 7, 771-793.
- Kline C.J. & Peters L.H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees : a replication and extension. *Academy of management Journal*, 34, 1, 194-204.
- Ko J-W, Price J.L. & Mueller C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 961-973.
- Kotter J.P. & Heskett J.L. (1992). *Culture et performances*. Les éditions d'organisations, Paris.
- Koys D.J. & DeCotiis T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-285.
- Kozlowski S.W.J. & Hults B.M. (1987). An exploring of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- Lakoff G. et Turner M. (1989). *More than cool reason. A field guide to poetic metaphor*. Chicago, the university of chicago Press.
- Landry S. & Saint-Charles J. (1995). La recherche sur les groupes restreints naturels : une approche méthodologique complexe. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 11-33.
- Langfield-Smith K. (1992). Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of management studies*, 29, 3, 349-368.

## Bibliographie

- Latane B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36, 4, 343-356.
- Laukkanen M. (1989). *Understanding the formation of managers' cognitive maps*. Helsinki : The helsinki school of economics and business administration.
- Laukkanen M. (1992). Comparative cause mapping of management cognitions. Helsinki : The helsinki school of economics and business administration.
- Lawler E.E & Hall D.T. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of applied psychology*, 54, 305-312.
- Lazarus R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, USA : Oxford University Press.
- Lemoine Cl. (1994). Analyse d'une organisation de culture mixte: Questions théoriques et méthodologiques. *Risorta Uomo : Rivista di Psicologia Del Lavoro dell'Organizzazione*, 2, 1, 27-42
- Linton R. (1959). *Le fondement culturel de la personnalité*. Dunod.
- Lodhal, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49, 24-33.
- Lord R.G. et Foti R.J. (1986). Schema theories, information processing and organizational behavior. In H.P. Sims et D.A. Gioia. *The thinking organization* (pp20-48). Jossey-Bass.
- Louis M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis M. R. (1985). A cultural perspective on organizations : the need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieus. *Human systems management*, 2, 246-258.
- Lundberg C.C et Craig C. (1989). On the feasibility of cultural interventions in organizations. In J.P. Frost, L.F. Moore; M.R. Louis, C. Lundberg and J. Martin (eds.). *Organizational culture* (pp169-185). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mac Donald P. & Gandz J. (1994). Getting value from shared values. *Organisational Dynamics*, 64-77.
- MacGEE G.W. & Ford R.C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment : re-examination of the affective and commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 638-642.
- Mael F.A. et Tetrick L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Maio G.R. & Olson J.M. (1998). Values as Truisms : Evidence and Implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 294-311.
- Mandala J. (1987). *Interpretation of proverbs : a cognitive perspective*, Ann Arbor, UMI.
- Marchand P. (1998). *L'analyse du discours assisté par ordinateur*. Armand Collin, Paris.
- Markus H.R. & Wurf (1987). The dynamic self-concept. : a social -psychological perspective. In Mark R. Rosensweig and Lyman W. Porter (eds). *Annual Review of Psychology*, 38. (pp299-337). Palo Alto, CA : Annual Reviews.
- Markus H.R., Kitayama S. & Heiman R.(1996). Culture and basic psychological principles. In E.T. Higgins et A.W. Kruglanski. *Social Psychology. Handbook of basic principles* (pp857-913). The Guilford Press.
- Martin J. & Shiel C. (1983) Organizational culture and counterculture : an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 53.

## Bibliographie

- Martin J. (1992). *Cultures in organization*. Oxford, England : Oxford University Press.
- Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- Mathieu J.E. (1991). A cross-level non recursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 607-618.
- Meek V.L. (1988). Organizational culture : Origins and Weakness. *Organization Studies*, 9, 4, 453-473.
- 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*, 74, 3, 424-432.
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61, 195-209.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. & Jakson D.N. (1989). Organizational commitment and job performance : It is the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74, 1 : 152-156.
- Meyer J.P., Allen N.J. & Gellatly I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization : evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 710-720.
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management review*, 1, 1 : 61-89.
- Meyer J.E. & Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks : Sage.
- Michaux Ch. (1998). *Le proverbe : vers une théorie de la parole évocative*. Thèse de doctorat. Université Libre de Bruxelles : Faculté de philosophie et lettres.
- Miles M. B. & Huberman A.M. ( 1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks : Sage.
- Modway R.T., Steers R.M & Porter L.T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational behavior*, 14, 224-247.
- Modway R.T., Porter L.T. & Steers R.M (1982). *Employee Organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York : Academic Press.
- Moorman R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 19-47.
- Moran E.T. & Volkwein J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* , 45, 1,19-47.
- Morgan G. (1989). *Images of organisation*. Beverly Hills : Sage.
- Morin E. (1996). *Psychologies au travail*. Gaëtan morin éditeur.
- Morrow P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 3 486-500.

## Bibliographie

- Mortimer J.T. et Lorence J. (1989). Satisfaction and involvement : disentangling a deceptively simple relationship. *Social Psychology Quarterly*, 1989, 52, 4, 249-265.
- Moscovici S. (1976). La psychanalyse, son image et son public. Paris : PUF.
- Moscovici S. (1994). Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire. In D. Jodelet (ed.). *Les représentations sociales*. (pp 62-86). Paris : PUF.
- Mottaz C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 6, 467-482.
- Mumby D.K. (1988). *Communication and power in organizations : discourse, ideology and domination*. Norwood, NJ : Ablex.
- Nystrom P.C. (1986) Comparing beliefs of line and technostructure managers. *Academy of Management Journal*, 29, 4, 812-819.
- Oberlé D. (1995). L'attraction interpersonnelle. In G. Mugny, D. Oberlé et J-L Beauvois (eds). *Relations humaines groupes et influence sociale*. (pp59-74). PUG.
- Oberlé D. et Beauvois j-L. (1995). Cohésion et normativité. In G. Mugny, D. Oberlé et J-L Beauvois (eds). *Relations humaines groupes et influence sociale*. (pp75-90). PUG.
- Oishi S., Diener E., Suh E. et Lucas R.E. (1999). Value as moderator in subjective well-being. *Journal of Personality*, 67, 1, 157-182.
- O' Reilly C.A. & Chatman J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- O'Reilly C.A., Chatman J. & Caldwell D.F. (1991). People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.
- Organ W.D. & Konovsky M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organisational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 157-164.
- Orpen CH. (1997). The interactive Effects of communication Quality and Job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 13, 519-522.
- Ostroff Ch. et Kozlowski S.W.J. (1992). Organizational socialisation as a learning process : the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-851.
- Ouchi W. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi W. (1982). *Théorie Z. Faire face au défi Japonais*. Paris, Interéditions.
- Ouchi W. & Wilkins A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of sociology*, 11, 457-483
- Ouchi W. (1994). Hierarchies, clans, and theory Z : A new Perspective on organization Development. *Organizational Dynamics*, 62-70.
- Pascale R. & Athos A. (1981). *The art of Japanese management : applications for American executives*. New York : Simon and Schuster
- Parmentier Ph. & Romainville M. (1998). Les manières d'apprendre à l'université. In M. Frenay, B. Noël, P. Parmentier, M. Romainville (eds). *L'étudiant-apprenant* (pp64-80). Paris, Bruxelles : De Boeck Université.
- Patterson M. , Payne R. & West M. (1996). Collective climates : a test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1675-1691.

## Bibliographie

- Paullay I.M., Alliger G.M., Stone-Romero E.F. (1994). Construct validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, 224-228.
- Park B., Kraus S. & Ryan C.S. (1997). Longitudinal Changes in consensus as a function of acquaintance and agreement in liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 604-619.
- Peters T.J. & Waterman Jr. (1982). *In search of excellence*. New-York : Warner Books.
- Peters T.J. (1980). Management systems : the language of organizational character and competence. *Organizational Dynamics*, 9, 3-26.
- Pettigrew A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Piotet Fr. & Sainsaulieu R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques & anact.
- Pohl S. (1997). Style professionnel vécu ou imaginé : une analyse des représentations de travailleurs et d'étudiants. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 3, 26, 415-428.
- Pohl S. (1999). Contribution à une analyse des relations entre l'implication à l'égard du travail et l'implication à l'égard de l'activité professionnelle. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 28, 3, 393-404.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. & Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quinn R.H. & Rohrbaugh A. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing value approach to organisational analyses. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn R.H. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco, London : Jossey-Bass.
- Rabinowitz S. (1981). Towards a developmental model of job involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30, 31-50.
- Reichers A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-514.
- Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C. & Pulicani P. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris, Vuibert.
- Rentsch J.R. (1990). Climate and culture : Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 668-681.
- Riley P. (1983). Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Ripon A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. In Cl. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio (eds.) *Traité de Psychologie du travail*. ( pp 421-434). PUF.
- Robinson S.L., Kraatz.M.S. et Rousseau D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study. *Academy of Management journal*, 37, 137-152.
- Rosenberg M.J. & Hovland C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioural components of attitudes. In G.I. Holland & M.J. Rosenberg (Eds.). *Attitude organization and Change*. Yale University Press, New Haven.
- Rousseau D.M. (1990). Assessing organizational culture : The case for multiples methods. In Schneider (ed.). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Sackmann S.A. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 295-317.
- Sackmann S.A. (1992). *Cultural knowledge in organisations*. Newbury Park : Sage.

## Bibliographie

- Sainsaulieu R. (1990). Culture, entreprise et société. Réflexions à partir de l'entreprise française. In Chanlat J-F. (ed). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les presses universitaires de l'université Laval. Editions ESKA.
- Saferstein B. (1994). Interaction and Ideology at Work : A Case of Constructing and Constraining Television Violence. *Social Problems*, 41, 2, 316-345.
- Saint - Exupéry A. (1943). *Le petit prince*. Gallimard.
- Salancik G.R. & Pfeffer J. (1977) An Examination of Need-satisfaction Models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Saleh S.D. (1981). A structural view of job involvement and its differentiation from satisfaction et motivation. *International Review of Applied Psychology*, 30, 17-29.
- Sathe V. (1983). *Culture and related corporate realities*. Richard D. Irwin, Homewood Illinois.
- Savoie A. & Brunet L. (1995). Le groupe et l'équipe de travail : l'évolution continue. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 5-10.
- Schneider B. & Reichers A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 441-451.
- Schneider B. (1990). The climate for service : an application of the climate construct. In B. Schneider (ed.) *Organizational climate and culture* (pp383-412). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Schneider S.C. & Angelmar R. (1993). Cognition in organizational analysis. Who is Minding the Store, *Organization studies*, 14, 3, 347-374.
- Schein E.H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers ? " *Sloan Management Review* , 22, 42-52.
- Schein E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 1, 3-36.
- Schein E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1989). The role of the founder in the creating organizational culture. In P. Frost, L. Moore, M. Laws, C. Lundbergand. & G. Martin (eds.) *Organizational culture*. Beverly hills, California: Sage Press.
- Schein E.H. (1994). On dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 40-51.
- Schwartz H. & Davis S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Besseyre des Horts Ch.H. et Chevalier Fr. (1993). *Gestion des Ressources humaines*. De Boeck Université.
- Sethia N.K. & Glinow M.A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton & R. Serpa (eds.) *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sheridan J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 5, 1036-1056.
- Shore T.H., Thornton G.C. et Shore L.M. (1990). Distinctiveness of three work attitudes : job involvement, organizational commitment and career salience. *Psychological Reports*, 67, 851-858.

## Bibliographie

- Shore L.M. & Wayne S. (1993). Commitment and employee behavior : comparaison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.
- Shrivastava P. & Schneider S. (1984). Organizational Frames of references. *Human Relations*, 37, 10, 795-809.
- Sievers B. (1990). La motivation : un ertatz de significations. In Chanlat J-F. (ed). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. (pp 337-361). Les presses universitaires de l'université Laval. Editions ESKA.
- Smircich L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Sciences Quartely*, 28, 339-358.
- Smircich L (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves ? In P. Frost, L. Moore , M. Laws, C. Lundbergand. & G. Martin (eds.) *Organizational culture*. Beverly hills, California: Sage Press.
- Smircich L. et Calas M.B.(1987). Organizational culture : a critical assessment. In F.M. Jablin, L.L. Putman, K.H. Roberts & L.M. Porter (eds). *Handbook of organizational communication* (pp228-263). Beverly Hills : CA Sage.
- Somers M.J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Steers R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitments. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stell R.P. et Rentsch J.R. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited : findings of a 10-year study. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 873-879.
- Strategor (1993). *Politique générale d'entreprise*. Paris : InterEditions.
- Tabachnick B. G. & Fidell L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. HarperCollins. CollegePublishers.
- Tajfel H. (1982). *Instrumentality, identity and social comparisons*. In H. Tajfel (Ed.) *Social identity and intergroup relations*. (pp483-507). Cambridge University Press.
- Thevenet M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris : Les Editions d'organisation.
- Thevenet M. & Vachette J-L. (1992). *Culture et comportements*. Ressources humaines , Vuibert.
- Thevenet M (1993). *La culture d'entreprise*. Que sais-je?
- Thoits P.A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54, 101-102.
- Tribus M. (1988). Changing corporate culture - A roadmap for the change agent. *Human Systems Management*, 8, 11-22.
- Trice h. & Beyer J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Rreview*, 9, 653-669.
- Trice H. & Beyer J. (1985). Using six organizational rites to change culture. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa. *Gaining control in corporate culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Vallerand R.J., Pelletier L.G., Deshaies P., Guerrier J.P., Monggeau C. (1992). Ajzen and Fishbein's theory of reasoned action as applied to moral behavior / A confirmatory analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1, 98-109.

## Bibliographie

- Vandenberghe Ch. (1996). *Organizational culture, person-culture fit and individual responses : predicting job satisfaction, organizational commitment, withdrawal and citizenship behaviors*. Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain : Psychologie.
- Van Dyne L. , Graham J.W., Dienesch R.M. (1994). Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 4, 765-802.
- Van Muijen J.J. , Koopman P., Dondeye P., De Cock G .& De Witte K. (1986). Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries. *Proceedings 2° Congress of Psychology*, Budapest.
- Wach, M. (1994). Les représentations du travail. *Education permanente*, 117, 113-120.
- Weick K.E. (1979). Cognitive Process. In B. Slaw (ed.) *Organizations in research in organizational behavior* (pp41-74). Greenwich CT: JAP Press.
- Weick K.E. et Bougon M.G. (1986). Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure. In H.P. Sims et D.A. Gioia (eds.) *The thinking organization* (pp102-135). San Francisco : Jossey-Bass.
- Weick K E. (1989). The significance of corporate culture" In . In J.P. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg and J. Martin (eds.) *Organizational culture* (pp 381-389). Beverly Hills, CA Sage.
- Weick R.E. & Roberts K.H. (1993). Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Fight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weiner Y. (1982). Commitment in Organizations : A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Weiner Y. & Vardi Y. (1980). Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes. An integrative approach. *Organizational behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Weiner Y. (1988). Forms of value systems : A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Welsch H.P. & La Van H. (1981). Inter-Relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate. *Human Relations*, 34, 12, 1079-1089.
- Williams L. J. & Hazer J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and commitment in turnover models : a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 2, 219-231.
- Wilkins A.L. & Ouchi W.G. (1983). Efficient culture. Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wolfs J.L (1998). *Méthodes de travail et stratégies d'apprentissage : du secondaire à l'université. Recherches, théorie et application*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Young S.A. & Parker Ch. (1999). Predicting collective climates : assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.

Annexe III.1 : Moyennes et écart-types des quatre groupes typologiques aux 22 valeurs organisationnelles différenciant ces groupes.

Variables	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3		Groupe 4	
	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET
Etre centré sur les résultats	4.12	1.01	4.02	1.28	2.71	1.50	4.26	1.19
Compétitivité	3.61	1.17	3.03	1.03	2.10	1.10	4.26	.99
Sociabilité	2	1.02	2.88	1.05	3.19	.74	1.84	1.01
Efficacité	3.29	1	3.71	.96	2.95	.82	3.32	1
Responsabilité	2.94	.34	3.62	.93	3.86	1.18	3.00	.00
Esprit d'équipe	3.53	1.13	3.95	1.07	4.24	1.08	2.05	1.03
Innovation	3.47	1.11	3.31	1.01	2.90	.88	2.68	1
Créativité	3.12	1.20	3.09	1.03	3.95	1.01	3.11	1.05
Respect des règlements	2.76	1.07	3.49	1.28	2.86	1.28	4.37	.96
Serviabilité	3.24	.96	3.22	1.01	3.81	.99	2.05	1.22
Puissance	2.53	1.21	1.58	.98	1.52	.89	3.32	1
Domination	2.12	1.12	1.37	.78	1.52	.89	3.32	1
Respect d'autrui	2.88	.69	3.06	.93	3.29	.94	1.63	.96
Compréhension	2.65	1.15	2.88	.93	3.14	.52	1.74	.99
Performance	3.88	1.23	3.40	1.13	2.50	1.27	3.42	1.26
Prudence	2.18	1	1.95	1.07	2.81	.86	3	.67
Obéissance	2.24	1.30	2.57	1.09	2.86	.81	3.84	1.01
Tirer parti des opportunités	3.59	1.05	2.11	1.23	2.24	1.25	3.42	1.26
Coopération	2.82	.90	3.22	.94	3.81	1.09	3.11	1.05
Autonomie	3.41	1.18	2.75	1.20	2.76	1.19	2.58	1.07
Esprit analytique	3.06	.78	2.66	1.15	1.95	1.01	2.89	1.05
Honnêteté	2.88	.98	3.83	1.05	4.24	.98	3	1.49

Annexe III.2: Moyenne et écarts-type des quatre groupes typologiques aux valeurs personnelles qui différencient ces groupes et qui sont considérées comme importante par au moins l'un des groupe.

Variables	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3		Groupe 4	
	M	ET <sup>1</sup>	M	ET	M	ET	M	ET
Etre centré sur les résultats	3.08	.82	3.73	1.10	4.16	1.01	3.7	1.03
Prise d'initiative	3.08	.82	3	.71	3.84	1.01	3.83	1.11
Compétitivité	3.67	1.26	4.33	.96	2.58	1.26	2.49	1.08
Efficacité	3.25	1.14	3.18	1.92	4.37	.96	3.16	1.10
Qualité du travail	3.71	1.05	4.45	.90	3.53	1.90	4.62	.79
Esprit d'équipe	3.25	1.34	2.45	1.25	4.79	.63	2.52	1.28
Respect d'autrui	3.67	1.26	3.97	1.24	4.05	1.03	4.56	.91
Coopération	3.46	1.11	3.97	1.13	3.11	.46	3.76	1.10

<sup>1</sup> M correspond à la moyennes, ET correspond à l'écart-type.

**Annexe IV.1 : Résultats de l'analyse factorielle en composantes principales appliquée au volet proverbes et valeurs organisationnelles<sup>2</sup>.**

	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9	Fac10	Fac11
PROV2	<u>.516</u>	.005	.137	-.172	.311	.128	.261	-.006	-.254	-.263	.000
PROV3	.285	-.006	.004	.379	-.102	.002	.006	.148	-.004	-.192	.004
PROV4	<u>.631</u>	.130	.138	-.009	.007	.000	.136	.002	-.006	.004	.156
PROV5	.331	-.254	.009	.006	-.001	.000	.370	.008	-.313	.105	-.003
PROV6	.361	.225	.005	.122	.175	-.197	.000	<u>-.458</u>	.152	.281	-.004
PROV8	.009	.005	-.201	.009	-.189	.000	<u>.593</u>	.101	-.006	-.215	-.001
PROV9	.000	.239	-.109	<u>.595</u>	.000	.001	-.133	.009	.128	.117	.007
PROV11	.396	.117	.108	.115	.005	.154	<u>.412</u>	-.214	-.152	-.009	.134
PROV13	-.296	-.130	-.111	<u>.634</u>	.002	-.127	-.002	-.003	.177	.152	-.155
PROV14	-.001	.000	-.102	.416	.227	-.199	.008	-.003	.350	.313	-.182
PROV15	.272	<u>.405</u>	.000	.007	.193	.004	.108	-.168	.279	.002	.004
PROV16	-.163	-.192	-.009	.545	-.176	-.179	.103	.318	.002	-.114	-.007
PROV17	-.000	<u>-.500</u>	.007	.372	.120	-.004	.133	.154	.006	.111	-.169
PROV18	.269	<u>.480</u>	.002	-.140	.256	.000	-.005	-.002	.004	.000	-.003
PROV19	-.002	-.146	-.117	<u>.647</u>	.000	-.215	.166	-.211	-.005	.002	-.003
PROV20	.106	.009	-.212	-.009	-.003	.190	.263	.370	.005	<u>.413</u>	.219
PROV21	<u>.685</u>	-.207	-.006	-.008	-.106	.000	.009	-.009	.216	.005	.134
PROV22	.177	.309	.272	.199	-.005	-.003	.000	.178	-.116	-.008	.507
PROV23	<u>.627</u>	-.007	-.009	-.008	-.006	.003	.005	-.006	.154	-.106	.101
PROV24	.001	.114	.006	.181	.000	.003	.108	<u>.666</u>	-.004	.000	-.006
PROV26	-.100	-.203	-.167	.387	.280	.205	-.256	.267	-.007	.003	.308
PROV27	.317	.288	-.001	.008	<u>.452</u>	-.006	-.001	-.103	-.003	-.007	-.002
PROV28	.305	.193	-.006	.156	-.008	-.118	.328	.244	-.128	-.224	.001
PROV29	.001	<u>.584</u>	-.170	-.126	-.006	.001	.183	.243	.146	-.001	.004
PROV30	<u>.450</u>	.191	.005	-.276	.326	.190	-.007	.107	-.230	.004	.000
PROV31	<u>.638</u>	.325	.228	-.186	.141	.114	-.007	-.006	-.170	.001	-.002
PROV32	.384	-.309	.166	.002	-.008	-.128	.009	.351	.155	-.132	.005
PROV33	-.129	.114	-.114	<u>.589</u>	-.007	.261	-.173	.001	-.008	.001	.122
PROV34	.164	.576	.008	.155	.138	.103	-.003	.137	.004	.121	-.004

<sup>2</sup> Les items dont la saturation est supérieure à .40 sont soulignés.

PROVx correspond aux items du volet « proverbes ».

VALx correspond aux items du volet « valeurs ».

## Annexe

PROV35	<u>.601</u>	.179	.208	.007	.006	.162	-.144	.262	.006	.000	-.108
VAL1	.006	-.006	.003	-.209	.147	.121	<u>.571</u>	.162	.002	.007	.001
VAL2	.004	.107	.119	-.006	<u>.643</u>	.131	.102	.112	.103	-.196	.003
VAL3	-.003	-.244	-.224	.009	<u>-.410</u>	<u>-.400</u>	-.003	.231	-.001	.003	-.007
VAL4	.258	.102	.167	-.222	-.009	.169	.003	.009	.105	<u>-.537</u>	-.003
VAL5	-.005	.008	.106	-.113	.112	.000	.000	.001	<u>-.569</u>	.121	.000
VAL6	.159	-.382	-.006	-.173	.000	.287	-.006	.006	-.366	-.125	-.004
VAL7	.004	.008	.007	.000	-.210	.003	-.130	-.003	-.105	<u>.642</u>	-.003
VAL8	.167	.004	.004	-.005	-.006	.132	-.005	-.006	.006	.009	<u>.696</u>
VAL9	.004	-.182	.189	-.105	-.001	<u>.476</u>	.180	.006	-.163	-.001	.151
VAL10	-.161	.001	<u>-.592</u>	.006	-.186	.277	-.144	-.008	-.001	-.006	-.197
VAL11	-.152	.005	-.112	.005	-.001	<u>-.620</u>	-.009	-.311	-.003	-.113	.104
VAL12	-.007	.366	.275	-.009	.331	.000	.179	.008	-.008	.131	.000
VAL13	.000	.201	<u>-.559</u>	.005	.005	-.007	-.189	-.222	.005	.004	-.101
VAL14	.000	-.005	<u>.619</u>	-.159	.000	.003	-.009	.003	-.003	-.006	.001
VAL15	.170	.005	.006	-.009	<u>.409</u>	-.106	-.163	.003	.205	-.242	-.357
VAL16	.001	.110	.000	.004	.009	<u>.587</u>	.001	-.007	.000	-.005	.005
VAL17	.216	-.003	.277	-.007	-.171	.246	.159	.002	.293	-.298	.003
VAL18	.000	.136	<u>.436</u>	-.212	.005	.283	-.135	-.007	.164	.002	-.105
VAL19	-.002	.004	-.005	.005	<u>.614</u>	.005	-.003	-.008	-.007	.126	.000
VAL20	.000	-.394	.007	.004	-.261	<u>-.416</u>	.002	.129	.139	.154	-.009
VAL21	.009	-.004	-.004	-.003	.156	-.004	.290	-.004	.204	-.114	<u>.486</u>
VAL22	.152	-.119	<u>.448</u>	.144	-.362	-.225	.004	-.003	.000	.008	-.003
VAL23	-.247	-.131	<u>-.479</u>	.157	-.130	-.423	.004	-.136	-.148	-.149	-.002
VAL24	-.251	-.180	<u>-.499</u>	.288	-.116	-.296	-.002	.207	-.003	.121	.001
VAL25	.007	.008	<u>.616</u>	.002	.000	.233	-.004	-.114	-.163	-.004	-.007
VAL26	.004	.206	.160	-.132	.221	-.005	-.130	.005	<u>.424</u>	-.004	.264
VAL27	-.128	.222	.334	.008	.007	.000	<u>.472</u>	-.006	.227	-.002	.008
VAL28	.004	.168	<u>-.400</u>	.133	-.204	.169	-.001	<u>-.403</u>	.002	.177	-.330
VAL29	.005	<u>-.585</u>	-.006	.005	-.331	-.177	-.006	.190	.159	.002	-.003
VAL30	-.194	<u>.458</u>	-.340	.006	-.004	-.210	-.336	.003	-.218	.004	-.004

Annexe IV.2 : Corrélations entre les variables « culturelles ».

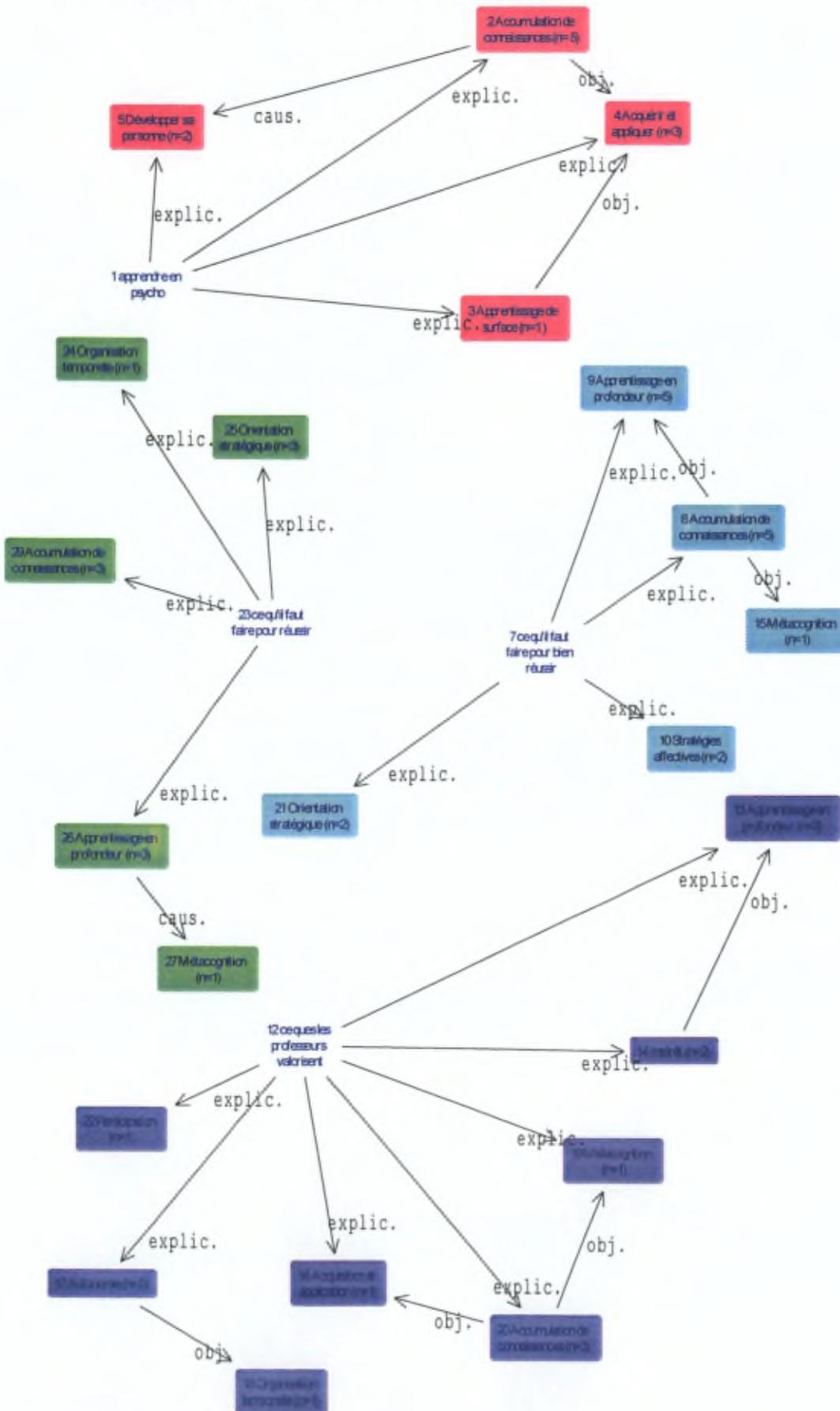
	1	2	3	4	5	6	7
1.Pouvoir					-.233**	-.161*	.038
2.Orientation personnes					.258**	-.002	.328**
3.Sécurité communautaire					.295	.029	.049
4.Tirer parti des opportunités					.139	-.159	.154
5.Esprit d'équipe	-.233**	.258**	.295**	.139			
6.Orientation à l'égard des résultats	-.161	-.002	.029	-.159			
7.Innovation	.038	.328**	.049	.154			
8.Esprit d'équipe	-.561**	.125	.169*	.086	.456**	.080	.041
9.Qualité du travail	.137	.093	.416**	.068	.119	.264**	-.010
10.Orientation à l'égard des personnes	-.189*	.299**	.055	.059	.328**	.005	.159*
11.Innovation	.010	.163	.040	.206**	.200**	-.118	.047
12.Stabilité	-.046*	.088	.077	-.026	-.012	-.077	.131

\*\* Correlation is significative au seuil .001 (2-tailed).

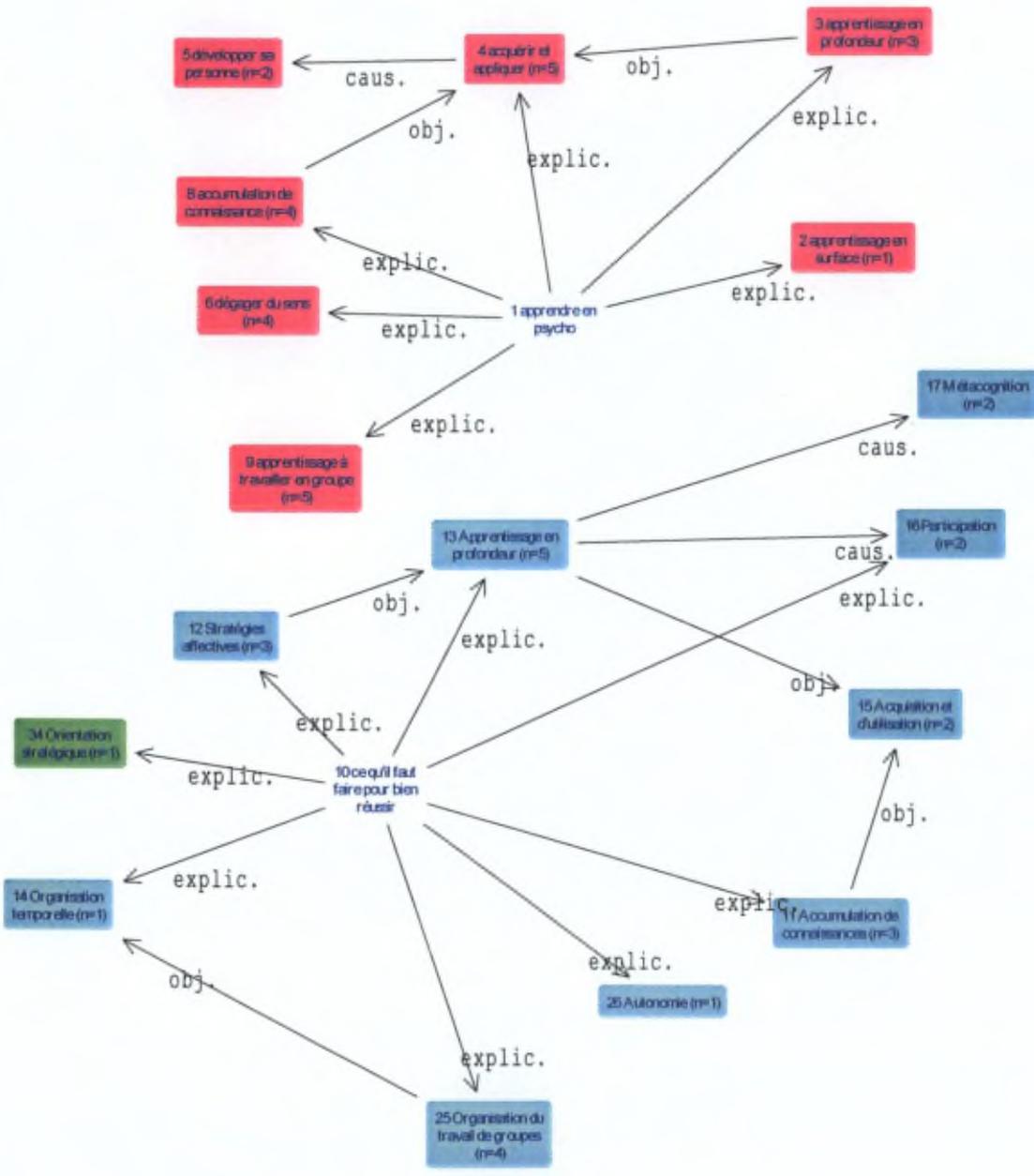
\* Correlation is significative au seuil 0.05 (2-tailed).

Annexe V.1

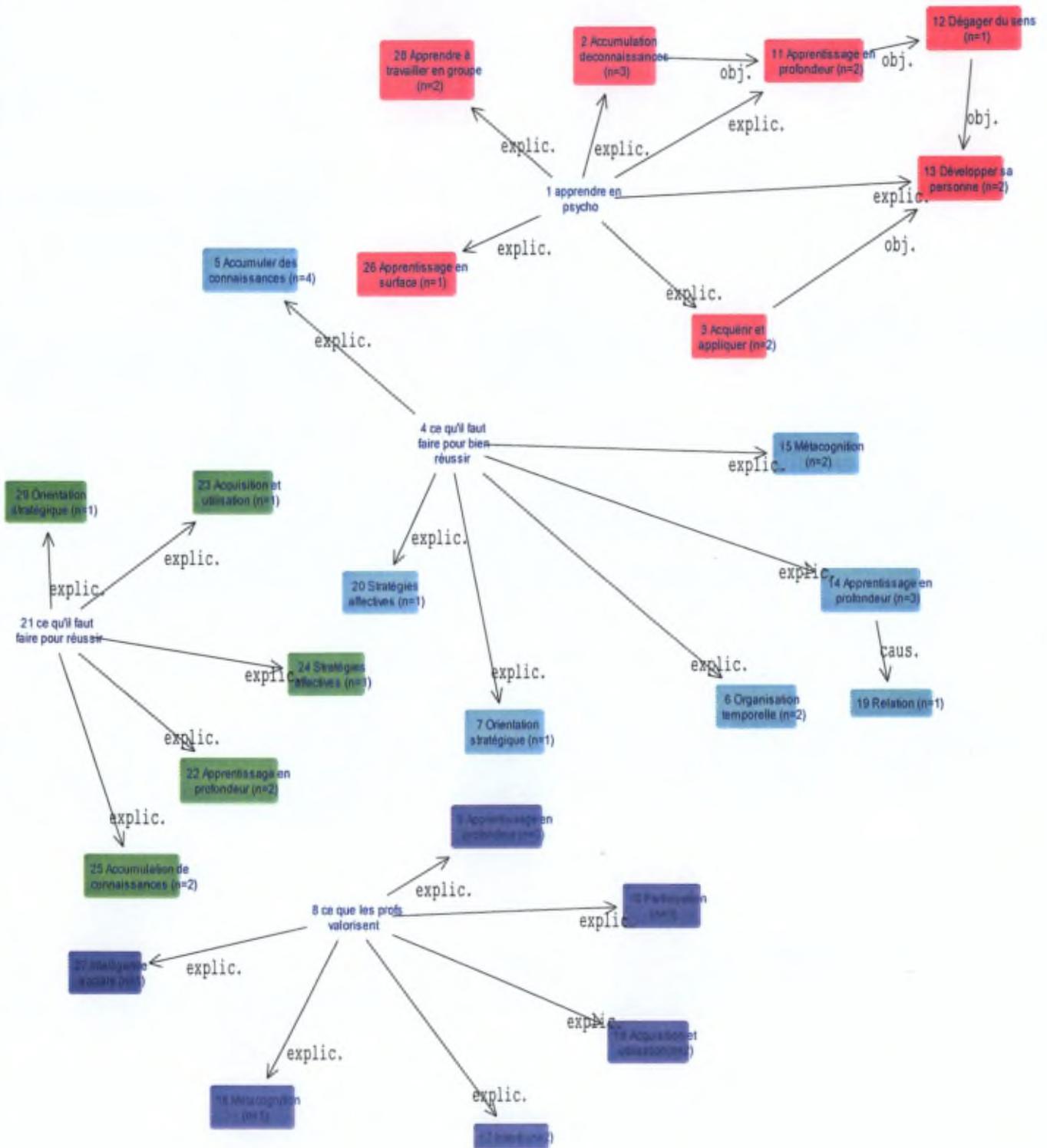
Cartes collective du groupe 1 en temps 1



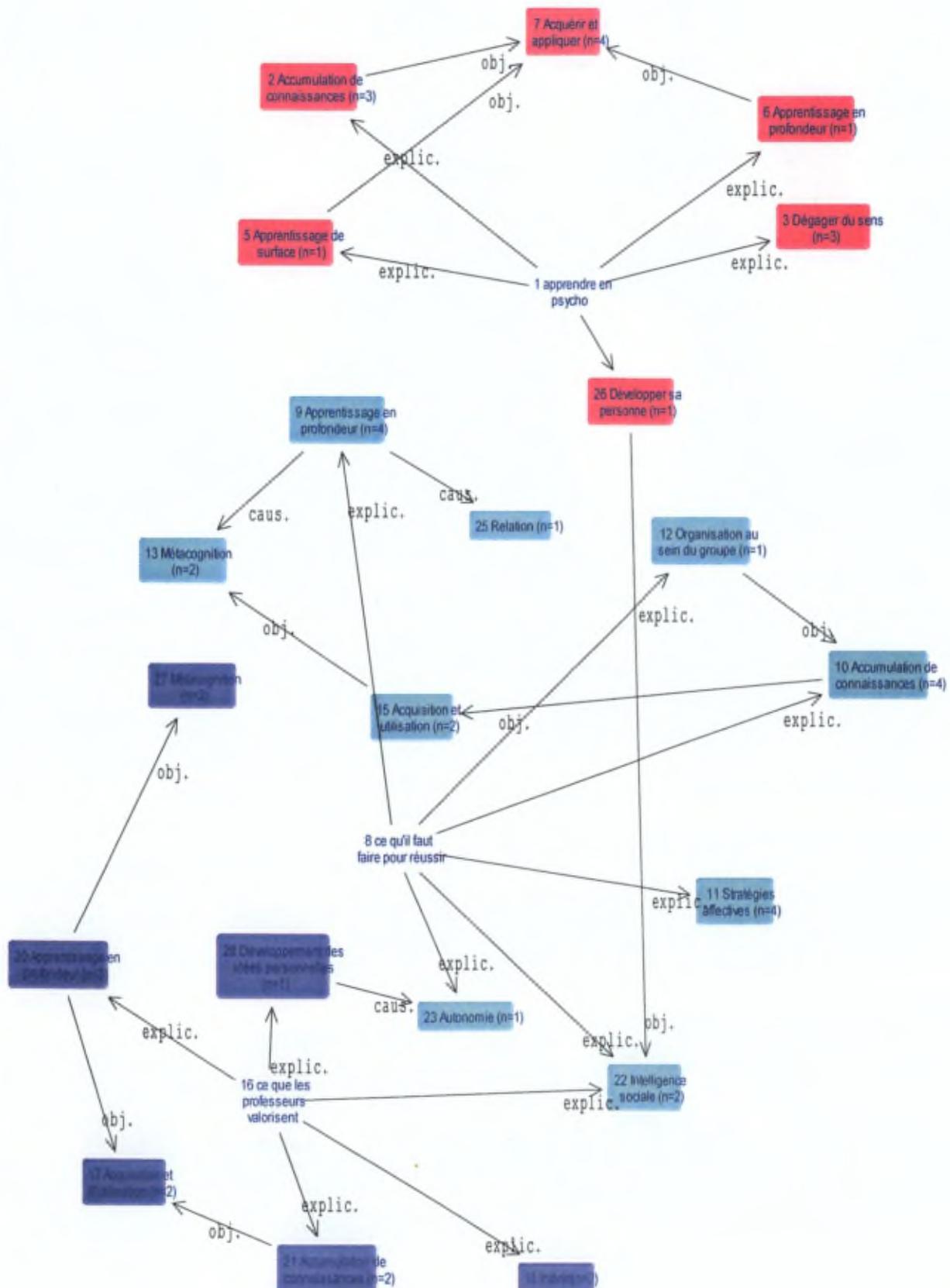
Carte collective du groupe 1 en temps 2



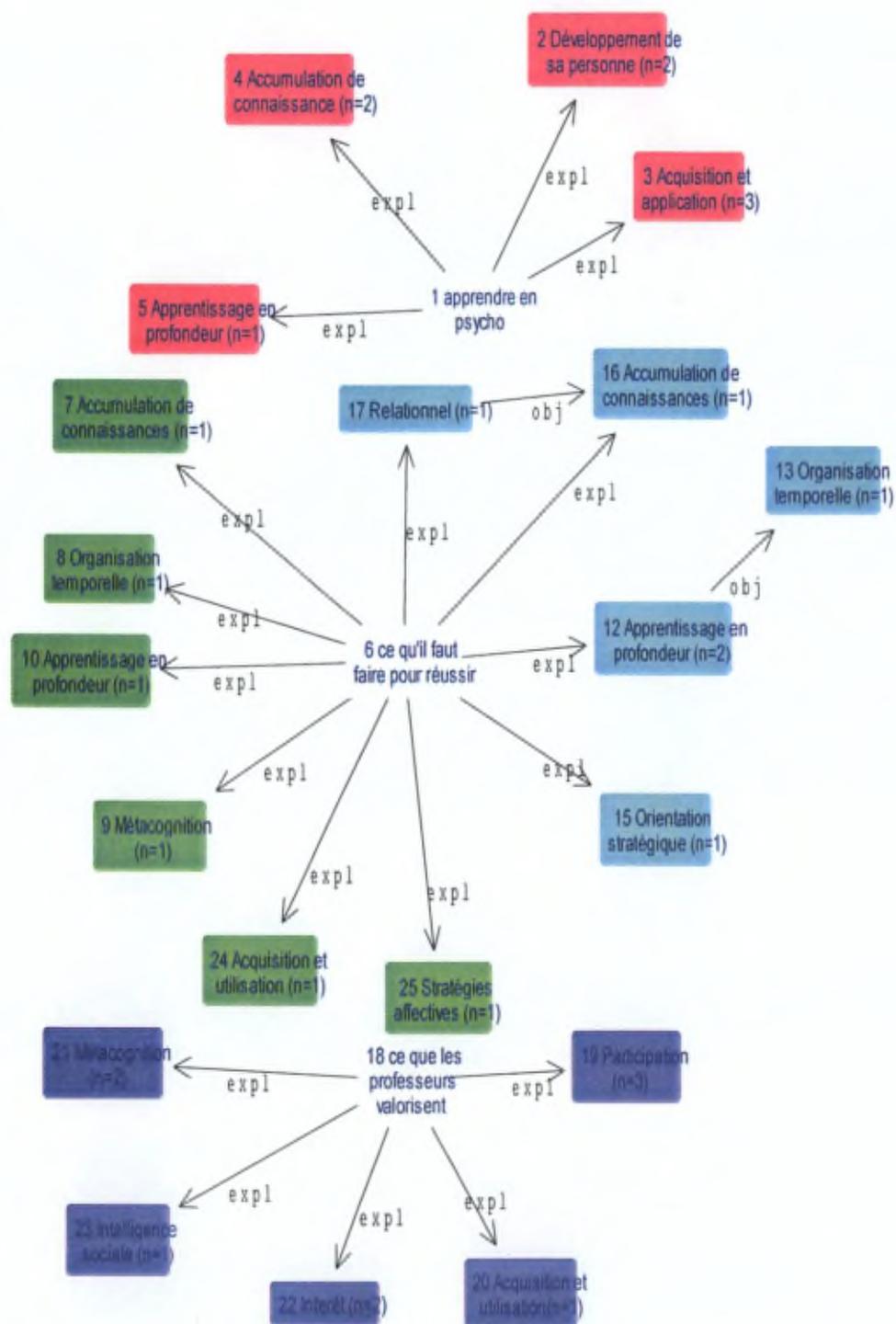
Cartes collective du groupe 2 en temps 1



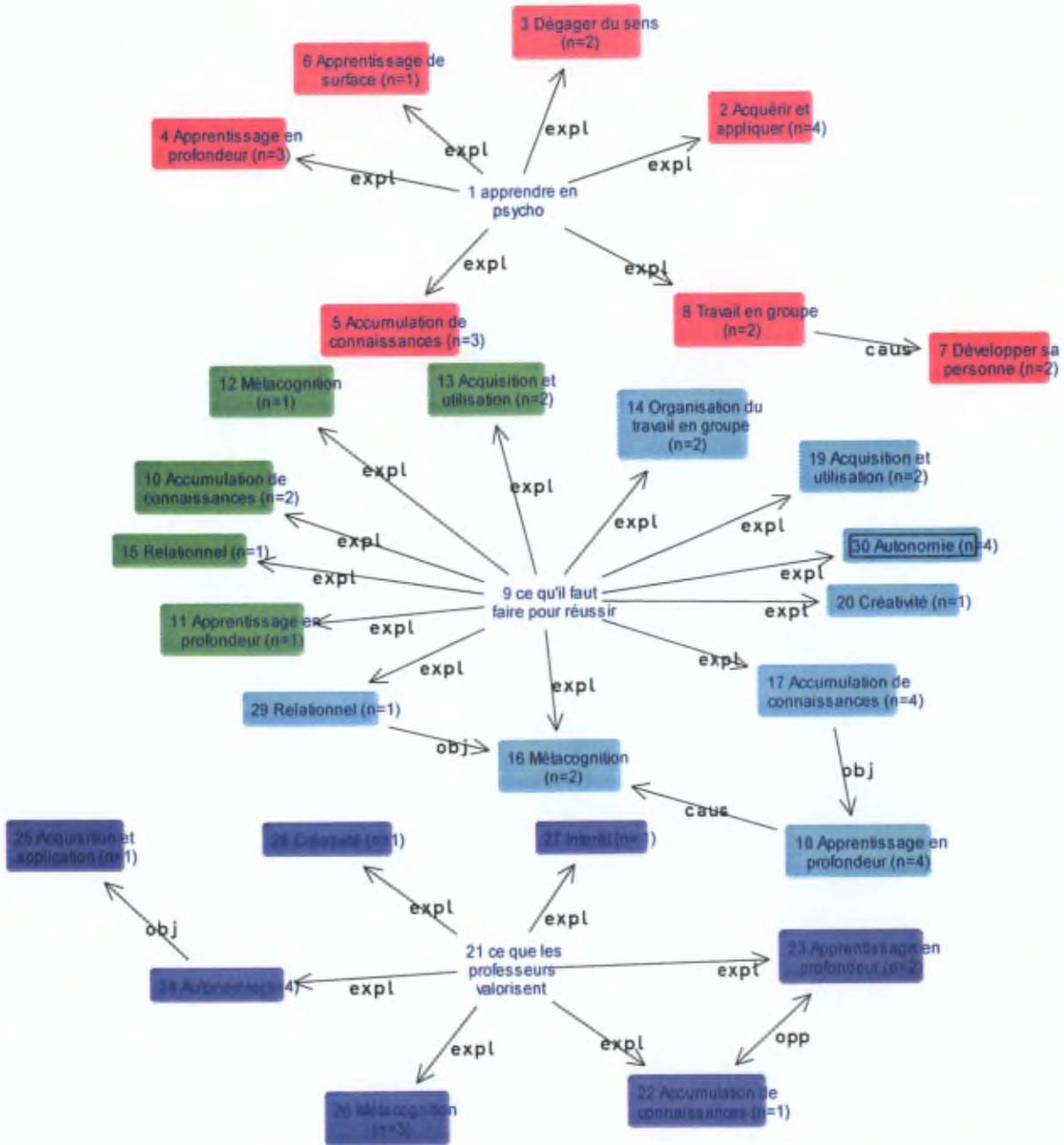
Cartes collective du groupe 2 en temps 2



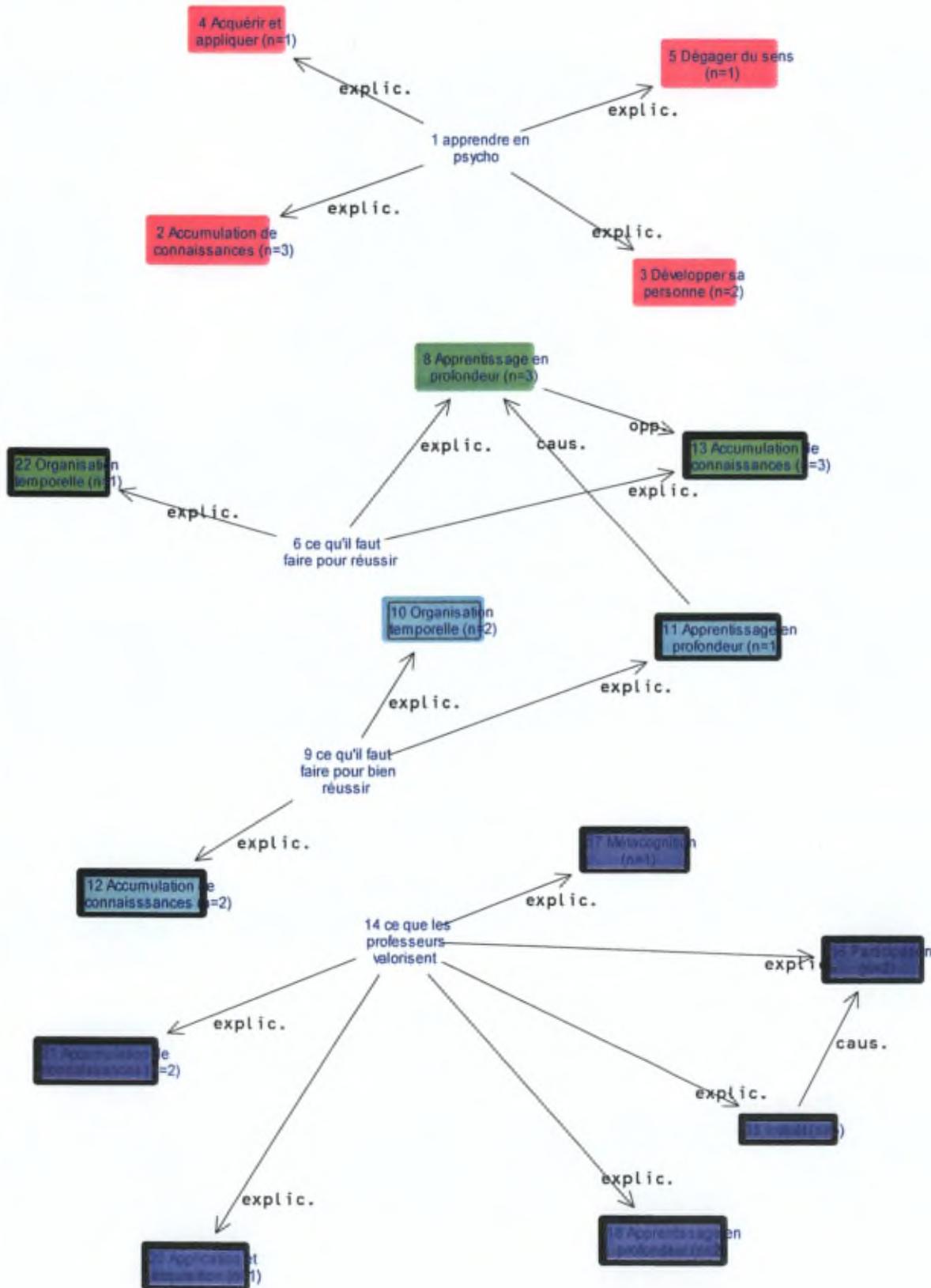
Carte collective du groupe 3 en temps 1



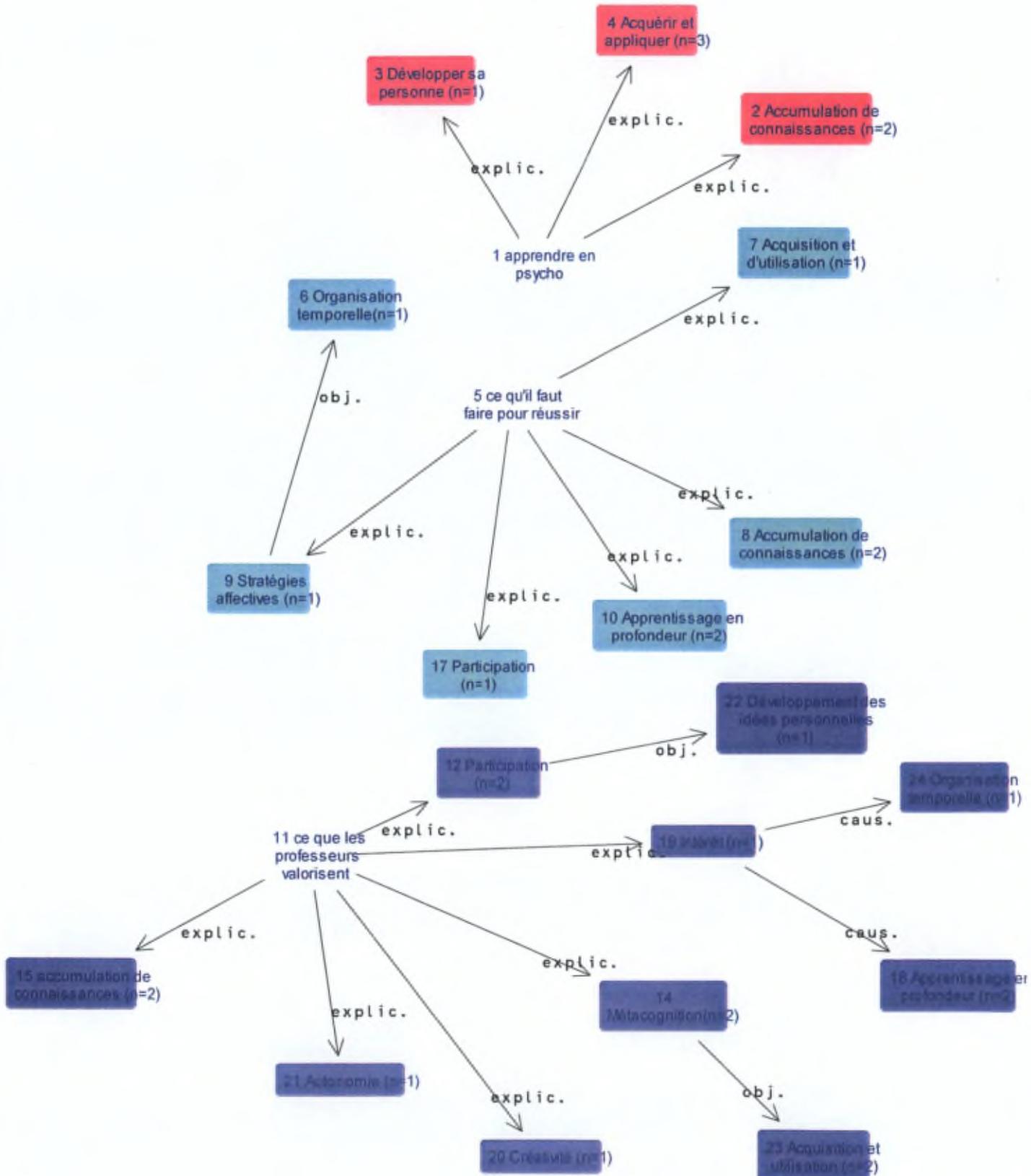
Carte collective du groupe 3 au temps 2



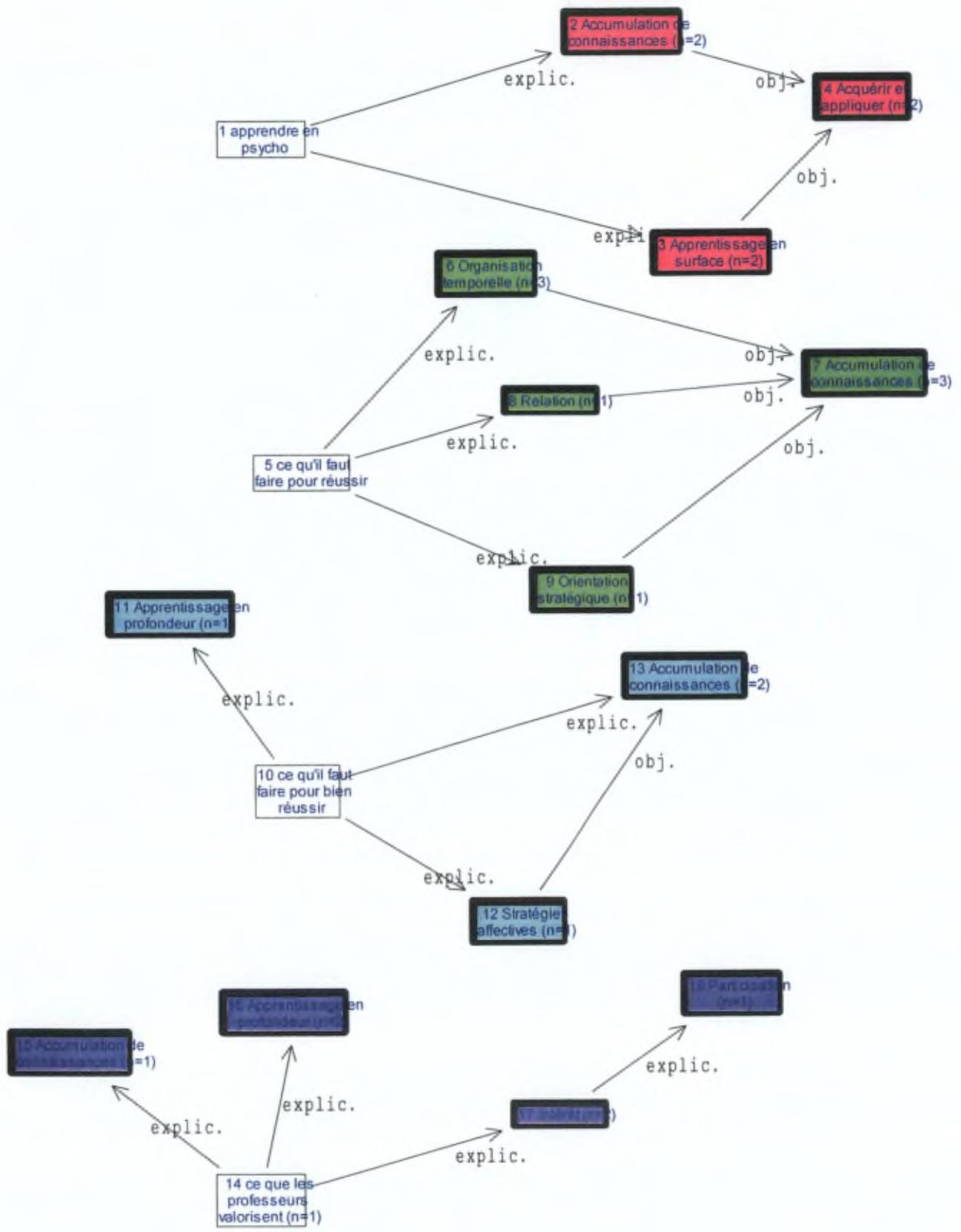
Carte collective du groupe 4 en temps 1



Carte collective du groupe 4 en temps 2



Carte collective du groupe 5 en temps 1



Carte collective du groupe 5 en temps 2

