

EFFORT DE CIRCONSCRIPTION DU CONCEPT DE VALEUR : APPROCHES, PROPRIÉTÉS, FONCTIONS ET NIVEAUX D'EXPRESSION

*Samira Rym MADAGH, MAA, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou,
Linda GRINE, MCA, à HEC, Alger*

Résumé : Les valeurs sont un construit conceptuel ambigu, qui constitue un objet de recherche central en sciences humaines. Les systèmes de valeurs orientent les comportements individuels, et lorsqu'ils sont partagés, guident et régulent les comportements collectifs tant au niveau sociétal qu'organisationnel. Cet article vise une intégration de la littérature afin d'arborer un cadre théorique permettant une meilleure compréhension du phénomène de valeur ; de son origine, ses niveaux d'expression, ses propriétés ainsi que de ses fonctions.

Mots clés : Valeur, système de valeurs, comportement individuel et collectif, valeurs sociales, valeurs organisationnelles, culture organisationnelle, le consensus sur les valeurs.

Abstract: Values are a complex conceptual construct that have been considered; hitherto, as a central case of study in human sciences research. Values systems direct individual behaviors and when shared, guide and regulate collective behaviors at both organizational and social levels. This paper aims to integrate the specialized literature in the domain of values to develop a conceptual framework that embodies the origins of values, multiple analysis and expression levels, its characteristics and functions.

Keywords: Values, value system, individual and collective behavior, social values, organizational values, organizational culture, shared values.

Introduction

Les valeurs revêtent une importance substantielle dans l'orientation et la régulation des comportements, tant à l'échelle individuelle que collective. Elles constituent une problématique prééminente dans les recherches en sciences humaines, à de multiples niveaux. Ainsi, étant confronté au large développement théorique que nous offre la littérature spécialisée, la notion de valeur recouvre un ensemble de réalités, rattachées à diverses disciplines ; que nous ne pourrions explorer d'une manière exhaustive. Cependant, ceux que nous aborderons, représentent les travaux les plus acceptés et les plus exploités par les chercheurs, dont ceux spécialisés en théorie des organisations. Dès lors, nous exposerons

l'essentiel des apports théoriques relatifs aux approches philosophique, sociologique et psychologique. Ceux-ci, nous permettront de circonscrire les propriétés, fonctions et niveaux d'expression des valeurs ; lesquels une fois considérés ensemble, facilitent la compréhension du construit de valeur. Enfin, nous porterons une attention particulière aux valeurs telles qu'exprimées au niveau organisationnel.

I. De l'usage général du concept de valeur:

L'intérêt accordé au concept de valeur remonte à la Grèce Antique, avec les travaux de Socrate, Platon et Aristote. Dès son origine, le mot présente une certaine complexité, puisqu'il revêt des représentations aussi bien concrètes qu'abstraites (Wellhoff, 2011). Elle révèle à la fois, un aspect objectif mais aussi subjectif, dans sa conception. D'un angle étymologique, le terme « valeur » est issu du latin *valorem*, apparu au XI^e siècle ; du verbe *valere* qui signifie « être fort », mais aussi « valoir ». La valeur, c'est la force, la bravoure comme vertu guerrière d'un homme. Par extension c'est l'idée de force, et de tout ce que vaut une chose. La « valeur » recouvre une multiplicité de significations selon le domaine d'utilisation mais aussi suivant le contexte historique, social et culturel.

Ainsi, l'abondance de sens contrastées de la notion de « valeur », tant dans le langage quotidien que dans disciplines scientifiques où le terme est employé ; nous conduit à établir une claire distinction entre *deux sens généraux d'usage* (Pauls, 1990) du concept en question :

- La **valeur-attribut** ou *valeur-objet* (représente le résultat d'une évaluation d'un objet ou d'un phénomène)
- La **valeur-critère** ou valeur prisée (en référence aux standards en fonction desquels une évaluation est réalisée).

A ce niveau, une distinction conceptuelle claire existe entre « un objet qui pourrait avoir de la valeur » et des *standards d'évaluation* considérés comme « des valeurs qui sont prisées par un sujet ». On trouve dans la littérature, un foisonnement de définitions de la **valeur-critère**, qui varient selon les disciplines et les auteurs.

II. Approches théoriques de la notion de valeur

Le phénomène de « valeur » a constitué une problématique fondamentale en philosophie, en sociologie et en psychologie.

a. **L'approche philosophique :** L'usage commun du terme « valeur » en philosophie remonte au 19^{ème} siècle. Avant, le phénomène de la valeur a été examiné dans le sens du « bon », « juste », « beau », « vertueux », « vrai », « obligatoire », « jugement moral », « jugement

esthétique», etc. La reconnaissance que l'ensemble de ces différents précités concepts reposent sur une même structure sous-jacente, a conduit au développement de « la théorie de la valeur » à travers les travaux d'imminents philosophes comme Lotze, Meinong, von Ehrenfels, suivis plus tard par Scheler, Nicolai Hartman, Perry, Dewey et Popper. En effet, les concepts tels que « le bon », « le beau », « le juste », reposent sur un fondement commun, traitant essentiellement de « ce qui devrait être », que de « ce qui est ». Cette distinction entre **valeur** (ce qui devrait être) et **fait** (ce qui est) s'étend à l'ensemble des sciences sociales et humaines. (Pauls, 1990)

- **Une typologie des théories de la valeur** : Le développement du concept de « la valeur » en philosophie, sciences sociales, psychologie ou en économie, est basé sur **les théories de la valeur**. A cet effet, dans cet article, l'approche philosophique des valeurs se limitera à une présentation concise d'une typologie des théories de la valeur, qui marquera les fondements permettant de discuter le phénomène de « la valeur », mais aussi de clarifier les hypothèses sous-jacentes aux différentes conceptions de ce concept. Cette typologie est basée sur les travaux de Gewirth (1985) qui analysa ces théories d'une perspective éthique. Celles-ci se présentent comme suit :

-**Les théories descriptives de la valeur**, émettent des énoncés descriptifs sur ce qui relève du domaine des valeurs ; elles cherchent à décrire les valeurs véhiculées par un individu ou un groupe d'individus. Ces théories sont prédominantes en sciences sociales et comportementales.

-**Les théories normatives de la valeur**, émettent des jugements sur *ce que devraient être* les valeurs d'un individu ou d'un groupe d'individus (ou de la société), comme ce qui constitue **un comportement** « juste », « bon » ou « moral ».

-**Les théories méta-normatives analysent** la valeur et la valorisation ; elles définissent ainsi ce que veut dire qu'une chose est « bonne » ou « a de la valeur », mais aussi les critères appliqués pour évaluer les théories normatives. En conséquent, les théories méta-normatives constituent le fondement pour les théories normatives et descriptives.

Une majeure partie de la recherche philosophique sur le phénomène de valeur s'intéresse à **la valeur comme critère**, c'est-à-dire, aux standards par rapport auxquels une évaluation est faite. De plus, une aire substantielle de la philosophie, intégrant l'éthique, la philosophie politique et la philosophie de l'art adoptent **une position normative** dans leurs recherches sur la valeur-critère ; ainsi, ils s'intéressent à ce qui devrait constituer une valeur. (Pauls, 1990)

Par ailleurs, les sciences sociales et comportementales, englobant des disciplines comme la sociologie, la psychologie, la psychologie sociale et l'anthropologie, considèrent elles aussi **la valeur comme critère** dans la mesure où elles s'intéressent au phénomène de la valeur. Cependant, ces disciplines adoptent **une approche descriptive** dans leur recherche sur le phénomène de valeur, en s'intéressant à ce qui pourrait être catégorisé dans le champs des valeurs. (Pauls, 1990) En effet, l'objet de recherche général des sciences sociales et comportementales est **la description et l'explication** du comportement humain, aussi bien à l'échelle individuelle que sociale. **Les valeurs comme critère**, sont d'un intérêt majeur dans le champs d'étude des sciences sociales et comportementales, car elles contribuent à **l'explication** du comportement humain : considérées comme **des standards d'évaluation**, elles **procurent les raisons ou motifs pour l'action humaine** ; ainsi, elles **sont appréhendées comme des variables explicatives du comportement individuel et social**. (Pauls, 1990)

b. **L'approche sociologique** : Dans l'approche sociologique, *on s'intéresse à l'action sociale, c'est-à-dire l'action humaine dans les différents milieux sociaux* ; (Rocher, 2011).

À ce niveau, Durkheim (1911) et Weber (1947, 1995) ont développé les fondements théoriques caractérisant l'action sociale ; laissant émerger deux grandes conceptions des valeurs et leur position centrale dans la conduite de l'action sociale. Emile Durkheim (1988), considère que l'action sociale est orientée par des normes, des règles et des modèles ou des manières d'agir, de penser et de sentir ; extérieures à l'individu et caractéristiques de la société dans laquelle il vit (la conscience collective). L'ensemble de ces référents comportementaux, connexes aux valeurs, sont perçues comme des fondements normatifs exerçant un pouvoir coercitif de toute action sociale. (Rocher, 2011)

Pour sa part, Weber (1947, 1995) considère que « *l'action (humaine) est sociale, dans la mesure où, du fait de la signification subjective que l'individu ou les individus qui agissent y attachent, elle tient compte du comportement des autres, et en est affectée dans son cours* ». On remarquera que Max Weber arbore une vision opposée à celle de Durkheim dans son étude de l'action sociale où elle *est définie de façon subjective selon des critères intérieurs aux sujets actifs* (Rocher, 2011). L'analyse des caractéristiques attribuées par Weber à l'action sociale, laisse entendre le rôle central des valeurs –extériorisées par un système de communication intelligible et accepté par la collectivité - qui influencent **la signification** et le sens qu'attache un individu à sa propre conduite ainsi qu'à celles des autres. De plus, les conduites sociales

n'acquièrent de sens que si elles reposent sur un corps de valeurs et des modèles de conduites partagés par ladite société.

Par ailleurs, Parsons (1951 a) et Kluckhohn (1951) font des valeurs le fondement des modèles de conduites propres à un groupe ou à une société; elles constituent des standards permettant d'apprécier les situations, de sélectionner les moyens et les fins des actions et de déterminer les comportements préférables. Ils admettent, la subjectivité de l'individu dans la conduite de l'action sociale dans la mesure où ils considèrent que les valeurs sociétales une fois intériorisées par les individus offrent une force interprétative de ses propres actions et de celles des autres.

Le sociologue Guy Rocher (2011), aborde les valeurs comme : « *une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaisse comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquelles elle est attribuée* ». Rocher ajoute que les valeurs sont autant inspiratrices des jugements que de conduites. Elles sont sous-jacentes aux modèles de conduites. Ces derniers, lorsqu'ils sont acceptés et partagés par une collectivité structurent l'action sociale. Ainsi, se dégage l'idée que *l'orientation aux valeurs constitue le palier le plus profond de l'orientation normative de l'action* (Rocher, 2011).

c. **L'approche psychologique** : L'approche psychologique, suppose que les valeurs sont inhérentes à l'homme, émanant de sa nature biologique, de ses expériences personnelles ou de la personnalité même de l'individu et non pas de la société. Les auteurs de ce courant s'intéressent à l'analyse de la nature, des propriétés, et des fonctions des valeurs ainsi que leur influence sur le comportement humain. L'étude des valeurs, durant ces dernières décennies, a été puissamment marquée par les travaux de Milton Rokeach et de Shalom Schwartz.

Milton Rokeach, définit la valeur comme une croyance durable de ce qui est personnellement ou socialement désirable comme mode spécifique de comportement (un moyen) ou but de l'existence (une fin) par opposition à une autre manière d'agir ou but de l'existence. Elles ont pour fonctions de motiver et de guider les comportement sociaux (Rokeach, 1973). De plus, Rokeach met en avant les *propriétés* des valeurs (Rokeach, 1973) . En effet, les valeurs sont *persistantes car* elles permettent un maintien relatif des systèmes sociaux qui se traduit par une certaine stabilité dynamique de ces derniers. Les valeurs sont des *croyances* qui renferme trois composantes : cognitive (une conception de ce qui est désirable), affective (l'intensité d'engagement envers une valeur), comportementale (elle déclenche d'action). Les valeurs réfèrent à

des modes de conduite ponctuels ou un état final de l'existence. À ce niveau, il fait une distinction –non définitive- entre **les valeurs instrumentales** et **les valeurs terminales**. Finalement, il aborde la valeur comme *une préférence aussi bien qu'une conception de ce qui est préférable*. Par ailleurs, Rokeach (1973) considère que le comportement humain n'est pas basé sur une seule valeur mais sur une articulation de plusieurs valeurs, **qui s'arborescent en un système** hiérarchisé où elles sont classées les unes par rapport aux autres.

Schwartz (1990, 2006) s'inscrit dans la tradition des travaux de Parsons (1951a et b), Rokeach (1973) et Kluckhohn (1951) pour définir la nature des valeurs. Il développe une théorie de la structure universelle des valeurs. Selon cet auteur, les valeurs servent de critères, de référents, pour la sélection et l'évaluation des actions, des personnes ou des événements. Il considère que tout comportement implique plus d'une valeur et c'est le choix –l'arbitrage- entre des valeurs en compétition qui guide les attitudes et les comportements. Dans sa théorie, Schwartz identifie dix valeurs représentant des domaines de motivation universels : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance, l'universalisme. Celles-ci sont reconnues par l'ensemble des individus quelques soient leurs cultures. De plus, la particularité de sa théorie se dessine mieux lorsqu'il propose une structuration des valeurs, à un niveau panculturel, en fonction d'une dynamique de compatibilité et d'opposition et non pas en fonction de leurs classifications hiérarchiques relatives, à titre exclusif. Il ajoute qu'un consensus sur la structure et la hiérarchie des valeurs permet d'assurer le maintien du modèle social et d'assurer le contrôle des comportements.

III. La conception du construit de valeur : Eléments de synthèse

En synthèse aux approches sociologique et psychologique, on retient que les valeurs trouvent leur essence dans l'homme lui-même et dans la société. De ce fait, elles émergent initialement de la société et sont intériorisées, interprétées et exprimées par ses membres-à une échelle individuelle, organisationnelle ou sociétal- dont les systèmes de valeurs se distinguent en fonction des besoins et des expériences de chacun (Feather, 1995). Ainsi, les valeurs renferment une composante cognitive (la perception du monde/ la connaissance), existentielle, affective (l'importance accordée à la valeur), conative (sélection de ce qui est désirable) et comportementale (motivationnelle). De plus, les valeurs représentent, pour l'individu ou la collectivité, des standards d'interprétation, d'évaluation et de sélection ; leur permettant de donner du sens à leurs actions et de guider, de réguler les comportements et

permettent, conséquemment, la maîtrise et le maintien des systèmes sociaux.

a. Les propriétés des valeurs : Les valeurs sont considérées comme des **propriétés** caractérisant un individu, une organisation ou une société. Néanmoins, elles renferment elles-mêmes un ensemble de caractéristiques principales permettant une meilleure circonscription et définition dudit construit. En se basant sur les travaux de proéminents théoriciens et chercheurs dans la matière, les valeurs recouvreraient les propriétés suivantes :

-Les valeurs sont de nature abstraite (Schwartz, 1994), elles se situent dans l'ordre idéal et non dans celui des objets ou des événements. Ces derniers peuvent les représenter ou les exprimer (Rocher, 2011).

-Les valeurs sont des méta-cadres cognitifs qui traduisent ce qui est désirable au niveau individuel ou sociétal (Kluckhohn, 1951 ; Rokeach, 1973) et qui guident le comportement d'un individu ou d'une collectivité.

-L'intensité d'adhésion à une valeur varie d'un individu à un autre et d'une société à une autre (Hofstede, 2001) . Cela signifie que parmi les valeurs véhiculées par un individu ou une société, certaines sont plus importantes que d'autres. En effet, *l'adhésion à une valeur, ne résulte pas en générale d'un mouvement exclusivement logique et rationnel mais plutôt de la charge affective ou émotive que revêt la valeur qui en fait un puissant facteur d'orientation des actions* (Rocher, 2011). Plus concrètement, ces valeurs dominantes (Kluckhohn, 1951) une fois priorisées, influencent considérablement les comportements des individus ainsi que les politiques, décisions et actions au niveau d'une société (un pays).

-De l'intensité relative des valeurs découle une organisation systémique de ces valeurs : En effet, la conception systémique des valeurs varie selon les auteurs. Ainsi, dans tout système de valeur, individuel ou social, coexistent un ensemble de valeurs dont les intensités sont variables ; donnant lieu à des « échelles de valeurs », « à des types de choix valoriels »(KLUCKHOHN et STRODBECK, 1961) ou à des « hiérarchies de valeurs » (Rokeach , 1973) différentes ou similaires d'un individu à un autre ou d'une collectivité à une autre, en fonction des contextes et des situations auxquelles ils sont confrontés.

-Tout système de valeur est caractérisé par une stabilité dynamique. En effet, les valeurs d'un individu ou d'une collectivité sont limitées (Rokeach, 1973) et d'une stabilité durable. Cependant, l'importance accordée à chacune de ces valeurs varie, ce qui conduirait à

une modification du système de valeurs par un ré-ordonnement des dites valeurs.

-Les valeurs sont partagées. Rocher (2011) souligne que l'adhésion à des valeurs communes est la condition de la participation à la collectivité. Il s'agit d'un partage interindividuel et entre les individus et la collectivité sur les valeurs dominantes (Parsons, 1951 ; Kluckhohn, 1951). Ce consensus sur un même corps de valeurs ou un même système de valeurs, est particulièrement nécessaire pour permettre la convergence de comportements individuels vers l'atteinte d'objectifs communs, ceux de la collectivité (société ou organisation).

b. Les fonctions des valeurs : Les fonctions attribuées aux valeurs, sont généralement de l'ordre de trois fonctions : orienter et réguler les conduites, faire des choix et maintenir les systèmes (Thiebaut, 2014). En effet, la plupart des auteurs évoqués s'accordent sur le fait que les valeurs étant des méta-cadres cognitifs contribuent à guider les comportements, suite à un effort de perception, d'évaluation et de choix entre des possibilités d'actions concurrentes (Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1990 ; Parsons, 1951). Les valeurs, étant sous-jacentes aux modèles de conduites (Rocher, 2011), fournissent un sens profond légitimant et motivant ces précités modèles. De plus, dans tout espace social, les comportements sont contrôlés et maîtrisés grâce au pouvoir régulateur des valeurs. D'elles, émanent les normes et standards de comportements au niveau de toute collectivité, permettant un vivre ensemble basé sur des référents communs. Ces modèles de conduites spécifiques à chaque entité sociale, tiennent leur pouvoir coercitif, donc l'autorité qui en découlent, dans *l'orientation aux valeurs*. (Rocher, 2011). Le consensus social sur ces valeurs dominantes permet de légitimer les modèles de conduites, et assurer l'intégration et engagement social des individus. En effet, il assure la communication interindividuelle (le symbolisme), la prédictibilité, la régulation et la cohérence des comportements vers l'atteinte d'objectifs communs. Dès lors, le partage des valeurs permet le maintien de la viabilité de tout système social (Rocher, 2011 ; Parsons, 1951; Thiébaut, 2014).

c. Les niveaux d'expression et d'analyse des valeurs : Le phénomène de valeurs revêt une complexité intrinsèque (Rescher, 1969), d'où la multitude des cadres théoriques développés (Agle & Caldwell, 1999), aspirant à mieux définir les caractéristiques et les fonctions dudit concept. Initialement, la notion de valeur fut l'apanage des chercheurs en philosophie et en psychologie, abordée à un niveau d'analyse individuel. L'aire de recherche s'étend au-delà de ces disciplines et élargit le champ d'analyse des valeurs au niveau organisationnel et plus.

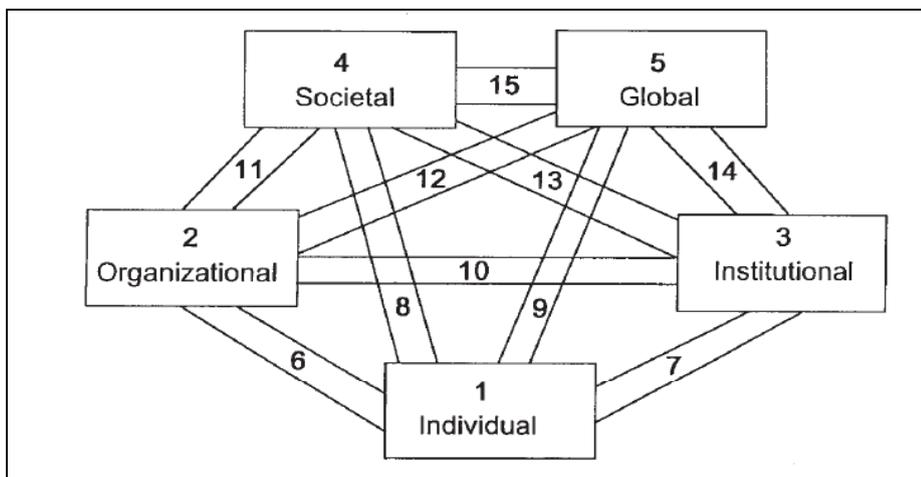
Ceci étant, l'une des problématiques théoriques et opérationnelles rencontrées par les chercheurs, dans l'étude de ce phénomène, est la détermination et distinction des niveaux d'expression et d'analyse des valeurs. L'approche multi-niveaux des valeurs est pertinente, **de part l'inter-influence** prégnante entre les valeurs existant à chacun des niveaux, contribue à une compréhension systématique et systémique du phénomène en question (Rousseau, 1985).

A quels niveaux les valeurs agissent ou s'exercent-elles ? Les valeurs existent-elles qu'au niveau individuel ou s'exercent-elles au niveau organisationnel, sociétal ou global ? (Rousseau, 1985) Les théories en œuvre tendent majoritairement à concevoir l'expression des valeurs à travers une multitude de niveaux en interrelation. Rokeach (1973) considère que les valeurs peuvent être employées significativement à tous les niveaux d'analyse d'ordre social : personnel, groupe, organisationnel, institutionnel, sociétal et culturel. Hofstede (2001) stipule que «les valeurs sont des méta-cadres cognitifs représentant des programmes permettant d'agir ». Parmi ces derniers, certains sont partagés par tous les êtres vivants (le niveau universel), d'autres sont l'apanage d'un groupe d'individus (le niveau collectif-organisationnel) et enfin ceux qui sont propres à un seul individu (le niveau individuel).

En théorie des organisations, Charles Perrow (1986) soulèvent l'existence de 12 niveaux d'analyse des valeurs : individu, groupe, département, division, organisation, inter-organisations, un ensemble d'organisation, industrie, région, nation et monde. J. G. Miller(1978), décrit les niveaux en termes d'hierarchie de systèmes dans l'univers: organismes, groupes, organisations, sociétés et systèmes supranationaux.

Agle & Caldwell (1999), en s'appuyant sur les travaux de Perrow (1986), Posner(1983) ou Miller (1978), proposent une articulation de 5 niveaux d'expression des valeurs : individuel, organisationnel, institutionnel, sociétal et global. De plus, ils considèrent qu'il existe une interrelation entre les valeurs existant à chacun des niveaux. Ceci étant, au-delà de l'analyse des valeurs opérée à chaque palier, des études se sont penchées sur l'analyse des interrelations qui existeraient entre les multiples niveaux, à savoir celles s'intéressant à l'analyse du degré de consensus entre les valeurs des individus, de l'organisation ou de la société.

Figure N°1 : Le cadre d'analyse des valeurs



Source : (Agle &Caldwell, 1999, P :332)

En théorie des organisations, les recherches ont porté essentiellement sur les relations causales qui existeraient entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. **Le partage des valeurs** signifierait que les valeurs propres à une organisation , qui s'exprimeraient à travers les normes et principes qui guident les comportements dans l'organisation, sont congruentes ou pas avec celles de ses membres (Liedtka,1989).Certains spécialistes ont porté un intérêt particulier à l'analyse de l'influence mutuelle entre les valeurs de l'organisation et celles de ses membres. D'autres, ont examiné le rôle des organisations dans la modification des valeurs personnelles de leurs membres (Agle &Caldwell ,1999) et ont démontré que ceci est possible grâce au processus de socialisation professionnelle (Hinrichs, 1972;Van Mannen & Schein, 1979).

IV. La pertinence de l'étude des valeurs organisationnelles

Beaucoup de chercheurs se sont intéressés à l'étude des valeurs dans la sphère organisationnelles, selon différents angles. En effet, certaines études ont porté une attention particulière à la compréhension de la relation ainsi que l'interinfluence entre les valeurs organisationnelles et les mécanismes de prises de décision des gestionnaires (Guth And Tagiuri ,1965 ; Schein, 1985 ; Brunson, 1985; Clare &Sanford, 1979; England 1967, 1975; Sikula, 1971; Sturdivant &Ginter, 1977). Schein (1985) affirme que des valeurs organisationnelles sont créées et consolidées à travers les décisions prises au sein de l'organisation. Guth and Tagiuri (1965) notent que les valeurs véhiculées par le top

management ont une influence sur les décisions stratégiques de l'organisation. Par ailleurs, d'autres études se sont intéressées aux valeurs dans le cadre de la culture organisationnelle (Schein, 1985 ; Deal & Kennedy, 1982 ; Quinn, 1991) ainsi qu'à la congruence entre les valeurs de l'organisation et celles de ses membres (Meglino & Ravlin 1998 ; Edward, Cable et al 2009 ; Barry Z. Posner Warren H. Schmid, 1993 ; Adkin & Russel, 1997).

Afin de mieux comprendre le construit de valeurs organisationnelles, il demeure nécessaire de le situer par rapport aux valeurs individuelles et sociétales. Par rapport aux valeurs personnelles, qui se situent au niveau des individus qui possèdent leurs propres valeurs (Schwartz, 1992 ; Bourne & Jenkins, 2013), les valeurs organisationnelles regroupent l'ensemble des valeurs qui guident la sélection et l'évaluation des comportements des membres de l'organisation. Elles représentent une forme de consensus au regard des valeurs qu'un groupe social ou qu'une organisation considère comme importante pour l'atteinte de ses objectifs ainsi que pour assurer un bien-être collectif (Schwartz & Bilsky, 1990 ; Williams, 1960). De son côté, le niveau sociétal exerce une influence sur les valeurs organisationnelles. Celles-ci sont générées par les valeurs sociétales, elles représentent des expressions pertinentes et pratiques adaptées à un contexte précis (Lefkowitz, 2003) .

Par ailleurs, les valeurs organisationnelles ou individuelles font référence à un certain nombre de valeurs, qui constituent « un système de valeurs »- définit comme un agencement cohérent de valeurs privilégiant certaines valeurs par rapport à d'autres- à travers l'expérience et l'apprentissage (Schwartz, 1992).

En contraste avec les valeurs sociétales, Liedtka (1989) avance que les valeurs véhiculées au sein d'une organisation revêtent un aspect plus pratique, opérationnel et instrumental. En effet, elle ajoute, que les valeurs organisationnelles exercent un effet dominant dans la définition de la politique et de la stratégie organisationnelles, dans la sélection des objectifs et forme en retour des critères d'évaluation des décisions. De plus, les valeurs organisationnelles constituent cognitivement l'étape préalable précédant l'élaboration de processus rationnels de résolution de problèmes. (Liedtka, 1989) Dans ce sens, Weick (1979) ajoute que « les membres d'une organisation s'appuient généralement, sur des « scripts » prédéterminés, plutôt que sur des pensées indépendantes et ce pour percevoir une situation problématique et orienter leurs comportements (en sélectionnant le script le plus adéquat ; basé sur des repères transmis par l'organisation) ». Des valeurs partagées par les membres d'une organisation permettent d'obtenir un effet d'homéostasie (processus de

stabilisation sur une moyenne) et une harmonie (Bermeyer & Ulrich, 2009). Hofstede (2001) désigne les valeurs comme « *le ciment invisible qui lui permet d'opérer efficacement* ». Ceci étant, les valeurs sont considérées comme le pivot structurant l'ensemble des aspects de la culture d'une organisation (Shein, 1985 ; O'reilly, Chatman & al, 1991).

En effet, Broms and Gahmberg (1983) définissent la culture organisationnelle comme «un ensemble de valeurs centrales exprimées à travers les mythes et symboles partagés au sein d'une même entité ». Liedtka (1989) and Tichy (1982) la considèrent comme un ensemble de valeurs partagées. Gustave Fischer (2015) avance que la culture organisationnelle est « le système de valeurs adopté par une organisation et qui détermine les croyances de ses membres relativement à leur comportement au travail, à leur place dans la structure, c'est-à-dire à un ensemble de facteurs qui influent sur la vie d'une organisation. La culture englobe les valeurs en tant qu'elles s'extériorisent dans les représentations partagées qu'en ont ses membres ; elle oriente ainsi les comportements à partir de ces valeurs qui interviennent dans les manières d'exécuter le travail en proposant des normes de comportement et des formes d'adhésion aux orientations de l'organisation »(FISCHER, 2015). Pour sa part, Shein (1986) élabore un modèle d'analyse de la culture à trois niveaux (les postulats de base/valeurs/ artefact) qui facilite la compréhension de la relation entre les cultures au niveau sociétal et les cultures organisationnelles. Il contribue aussi à étudier l'identité d'une entreprise dans le cadre d'un processus de changement. Pour Schein, la culture organisationnelle permet également de traiter les problèmes d'adaptation externe qui concernent les relations de l'organisation avec l'environnement extérieur, aussi bien que les problèmes d'intégration, dont le but est de créer un sentiment d'adhésion aux valeurs de l'organisation (Fischer & Vischer, 1998).

On comprend que l'importance et la portée opérationnelle des valeurs organisationnelles émergent de la place centrale qu'elles occupent dans la culture organisationnelle. Elles constituent un cadre de référence pour les perceptions, interprétations et actions des membres de l'organisation (SHEIN, 2004). Les valeurs organisationnelles se reflètent et s'expriment dans de multiples aspects du fonctionnement d'une organisation. Ainsi, elles influencent l'ensemble des processus opérant au sein de l'organisation mais aussi sa performance (Janicijevic, 2013 ; Paters & Waterman, 1982 ; Deal & Kennedy, 1982) . En effet, au travers des schémas mentaux-de perception et d'interprétation- des managers et des employés, les valeurs influencent le style de leadership dominant, l'apprentissage organisationnel et le knowledge management, le

management du changement, le système de motivation, l'engagement des employés, et tout autre aspect reliant l'organisation à ses membres (Janicijevic, 2013). Selon Liedtka (1989), les valeurs exercent une influence sur le processus de prise de décision, à tous les niveaux de l'organisation. Les valeurs organisationnelles sous-tendent la définition de la vision, des missions ; elles s'expriment à travers les orientations stratégiques, la fixation des objectifs, la conception et l'opérationnalisation des structures mêmes de l'organisation.

En considérant la structure organisationnelle, celle-ci est appréhendée comme instrument permettant l'atteinte des objectifs organisationnels, institutionnalise et représentent les valeurs et intérêts des acteurs de l'organisation (Janicijevic, 20013). À ce niveau, le design et l'implantation des structures sont fortement influencés par la culture organisationnelle. Ces deux phases, ex-ante et ex-post, du développement d'une structure, doivent être pensées dans le sens d'une compatibilité et d'une mise en adéquation avec les valeurs et normes dominantes, véhiculées par les membres de l'organisation. En effet, une culture « forte » basée sur un système de valeurs partagées, entre l'ensemble des acteurs d'une organisation (décideurs et exécutants), permet de légitimer les décisions et les comportements imposés aux employés et au management (Janicijevic,2013), au travers de la structure organisationnelle. Ainsi, des valeurs partagées soutiennent la structure et les actions de tous les membres de l'organisation (Deal & Kennedy, 1986 ; Paters & Waterman, 1982) par un meilleur engagement de ces derniers dans l'atteinte de leurs objectifs. A contrario, dans un environnement ou un secteur d'activité fortement institutionnalisé, les organisations doivent s'adapter et épouser des valeurs extérieures dominantes et légitimées dans ce contexte. Celles-ci sous-tendent l'ensemble des décisions, comportements, moyens de productions et des critères d'évaluation prisés et à l'œuvre dans ledit environnement, affectant l'activité des organisations qui en font partie (Rowan, 1977).

Conclusion

Tout au long de cette contribution, nous avons tenté de mieux expliciter la nature des valeurs, à plusieurs niveaux d'analyse à travers une synthèse des principaux apports théoriques produits dans ce domaine de recherche. Les valeurs, tant au niveau d'une société qu'à celui d'une organisation, sont principalement évoquées pour expliquer les problèmes et conflits générés par des interactions sociales. En effet, le consensus sur les valeurs entre les membres d'une collectivité s'avère être un puissant régulateur des comportements, en vue de l'atteinte de buts communs. Au niveau d'une organisation, le partage des valeurs permet un meilleur

engagement de ses acteurs dans la conduite du projet de leur organisation. Finalement, l'adhésion à des valeurs communes est un déterminant principal de la performance organisationnelle.

Bibliographie:

-Agle B.R., Caldwell C.B., « Understanding research on Values in Business: A level of Analysis Framework », *Business & Society*, Vol.38, 1999.

-Adkins C.L & Russell C.J., « *Supervisor-Subordinate Work Value Congruence* », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 12, No. 2 : 205-218,1997.

-Barry Z. P. & Schmidt.W.H., « *Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems*», *Journal of Business Ethics* , Vol: 12 ,n°(5):341 – 347, 1993.

-Barmeyer C., Ulrike M., « *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan.* », *Management & Avenir*, Vol : 02 (n° 22) , p. 109-131 ,2009.

-Bourne H, & Jenkins M , . «*Organizational Values: A Dynamic Perspective* », *Organization Studies*, Vol: 34 n°: 04, 495-514, 2013.

-Broms H., Gahemberg H., « *Communication to self in organizations and cultures*», *Administrative Science Quarterly*, Vol: 28, 482-495.

-Brunson R.W., « *A top management personal values typology: Inverted factor analysis approach to a conglomerate.* », *Group and Organization Studies*, 10, 118-134, 1985.

-Clare D. A., & Sanford D. G., « *Mapping personal value space: A study of managers in four organizations .*», *Human Relations*, Vol : 32, 659-666, 1979.

-Deal J.E., Kennedy A.A., « *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*», Addison-wesley, 1982.

-Durkheim E., « *Jugements de valeur et jugements de réalité* », *Revue de métaphysique et de morale*, vol.19, 1911.

-Durkheim E., «*Les règles de la méthode sociologique*», Edition : Flammarion, 1988.

-Sagie, A., Elizur, D. and Koslowsky, M. , « *Work values: A theoretical overview and a model of their effects*». *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:17, 503–514,1999.

-Edwards J.R., Cable D.M., « *The Value of Value Congruence* », Journal of Applied Psychology, Vol: 94,n°03 , 2009.

-England G. W., « *The manager and his values*», Cambridge, MA: Ballinger, 1975.

-England G., « *Organizational goals and expected behavior of American managers.* », Academy of Management Journal, Vol: 10, 107-117, 1967.

-Feather, N. T., « *Values, valences. and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives*». Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 68, 1135-1151,1995.

-Fischer G.N., « *Les fondements de la psychologie sociale*», 5^{ème} Edition, Edition : Dunod, 2015.

-Fischer G.N., Vischer J., « *L'évaluation des environnements de travail: la méthode diagnostique* » , Edition : DeBoeck Université, pp : 109-110, 1998.

-Gewirth A., « *Why There Are Human Rights* », Social Theory and Practice, 1985, Vol.11 (2):235-248 .

-Guth W. D., &Tagiuri, R., « *Personal values and corporate strategy*». *Harvard Business Review*, Vol: 43, 123-132,1965.

-Hatch M.J., « *Théorie des organisations*», Edition : DeBoeck Université, Paris, 2000.

-Hinrichs, J. R., « *Value adaptation of new Ph.D.s to academic and industrial environments: A comparative longitudinal study* ». *Personnel Psychology*, Vol: 25, 545-565.1972.

-Hofstede G., « *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*», Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2001.

-Janićijević N., « *The mutual impact of organizational culture and structure* » ; Economic annals, volume l VIII, no. 198 / july – september 2013,pp:35-60 .

-Kluckhohn F.R., Strodtbeck FL., «*Variations in Value Orientations*», Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1961.

-Kluckhohn C., « *Values and value-orientation in theory of action, in Toward a general Theory of Action* », Harvard University Press, Cambridge, 1951.

-Lefkowitz J., « *Ethics and Values in the practice of Industrial-Organizational Psychology* », Lawrence Erlbaum Associates Press, 2003.

-Liedtka J., « *Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems* ». *Journal of Business Ethics*, Vol: 8, 805-815, 1989.

-Meglino B., Ravlin E., « *Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research* », *Academy of Management*, Vol: 24, n°03, 1998.

-Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L., « *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes.* » *Journal of Applied Psychology*, Vol: 74, 424-432, 1989.

-Miller, J.G., « *Living systems* », Edition: : McGraw-Hill, New York, 1978.

-O'reilly C.A., Chatman J. & Caldwell D.F., « *People organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit* », *Academy of management journal*, Vol: 34(n°03), 1991.

-Parsons T., « *Economy and Society* », Edition : Routledge, London, 1956.

-Parsons T., « *Le système des sociétés modernes* », Traduction de *The System of Modern Societies* (1971) par Guy Melleray, Dunod, Paris, 1973b.

-Parsons T., « *Sociétés. Essai sur leur évolution comparée* », Traduction de *Societies: Evolutionary and Comparative Perspective* (1966) par Gérard Prunier, Edition : Dunod, Paris, 1973a.

-Parsons T., « *The Social System* », Edition: Routledge, London, 1951b.

-Parsons T., « *Toward a general Theory of Action* », Harvard University Press, Cambridge, 1951a.

-Pauls R., « *Concepts of value : a multi- disciplinary clarification* », Centre for Ressource Management Lincoln University and University of Canterbury , 1990, Information Paper N°.20.

-Perrow C., « *Complex organizations: A critical essay* », Edition: Random House, New York, 1986.

-Peters T.J., Waterman R.H. « *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies* », Harper and Row, New York, 1982.

-Posner B. Z., Kouzes J. M., & Schmidt W. H., « *Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture* », *Human Resource Management*, Vol: 24, 293-309, 1985.

-Quinn E.R., « *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* », Jossey-Bass Publishers, 1991.

-Rescher N., « *Introduction to value theory* », Edition: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1969.

-Rowan M.B., « *Institutionalised organization : formal structures as myths and ceremony* », *American journal of sociology*, volume 83, issue 2(sep 1977) , pp: 340-363.

-Rocher G., « *Introduction à la sociologie générale* », Édition Hurtubise, 2011.

-Rokeach M., « *Belief, attitudes and values* », Jossey-Bass, San Francisco, 1968.

-Rokeach M., « *The Nature of Human Values* », Free Press, New York, 1973.

-Rokeach M., Ball-Rokeach S.J. « *Stability and Change in American Value Priorities, 1968/1981* », *American Psychologist*, Vol.44, 1989.

-Rousseau D. M., « *Issues of level in organizational research* », in *Research in organizational behavior*, Edition: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI, 1985.

-Shein E., « *Organizational culture and leadership* », 3rd Edition, San Francisco, 2004.

-Schein E., « *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* », Edition: Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

-Schwartz S.H., « *Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications* », *Revue française de sociologie*, Vol.47(4), 2006.

-Schwartz S. H., « *Are there universal aspects in the content and structure of values?* ». *Journal of Social Issues*, Vol.50, 19-45, 1994.

-Schwartz S.H., Bilsky W. , « *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications* », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 58(5), 1990.

-Sikula A. F., « *Values and value systems: Importance and relationship to managerial and organizational behavior*». *Journal of Psychology*, Vol: 78, 277-286, 1971.

-Sturdivant F., & GINTER J., « *Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance.*», *California Management Review*, Vol : 19 n°: 03 , 30-39, 1977.

-Thiebaut GC., « *Les dimensions négligées de l'évaluation de la performance des systèmes de santé : les valeurs et la qualité de vie au travail* », Thèse de Doctorat en gestion des services de santé, Université de Montréal, Canada, 2013.

-Tichy N. M., « *Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys.* » *Organizational Dynamics* (autumn), pp. 59-80, 1982.

-Van Mannen J., & Schein E. H., «*Toward a theory of organizational socialization*». *Research in Organizational Behavior*, Vol: 1, 209-264, 1979.

-Weber M., « *Économie et société. Les catégories de la sociologie* », Edition : Plon, 1995.

-Weick K., «*The Social Psychology of Organizing*» , Second Edition, Edition: McGraw-Hill, 1979.

-Wellhoff T., «*Les valeurs : donner du sens, guider la communication, construire la réputation* », Editions : Eyrolles, Paris, 2011.

-Williams R. M., « *American society: A sociological interpretation*», Edition: Knopf, New York, 1960.