



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de Psychologie et d'orthophonie

Mémoire de fin de cycle sous le thème :

**L'effet des valeurs organisationnelles sur
l'engagement des salariés**

Etude réalisé auprès : CEVITAL Bejaia

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En psychologie

Option : psychologie du travail et des organisations et GRH

Réalisé par :

Boufarik Hadjer

Bouabbas Selma

Encadré par :

Mr MATI Ali

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Suite à l'élaboration de ce travail, et avant toute chose nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir donné le courage, la volonté ainsi la patience pour mener ce travail jusqu'à sa fin.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos efforts, mais également celui de bien des personnes à qui nous devons l'expression de nos vifs remerciements.

*Nous adressons notre plus haut respect et notre sincère gratitude à notre promoteur **Mr MATI Ali** pour son soutien et ses conseils*

Nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port.

Je remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous voudrions aussi exprimer notre reconnaissance envers les amies et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail et à l'ensemble de personnel

Nous remercions le chef des opérations Mr Tounes Mourad de nous avoir permis d'effectuer un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL ainsi que tous les responsables de cette entreprise



B.Hadjer & B.Salma -

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

A ma

maman Malika

*A mon papa Hssinou , qui a été mon ombre durant toutes les
années des études, qui a veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A mon adorable mari Doudine qui m'encourage depuis toujours

A mon adorable sœur mina et mon frère Imad

A mes très chères nièces

A mon beau frère Ahmed

A mes très chers copines "sœurs" (Meriem,Hadjila,Tinhinan, Selma)

*A une personne très chère a moi qui vienne de nous quitté mon
enseignante Mm Katia je vais jamais t'oublier*

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

...



- B.Hadjer -

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

*A ma
mère...*

*A mon père, qui a été mon ombre durant toutes les années
des études, qui a veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A mon adorable sœur et mes frères

A ma très chère nièce

A tout ma famille

A mes très chers amis

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

...



- B.Salma -

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale	1
Partie théorique	5
Chapitre I	6
Problématisation de l'objet de recherche	6
Introduction	7
Les raisons du choix du thème.....	7
Les objectifs de la recherche	7
Problématique	8
Les hypothèses de la recherche.....	10
Définition des concepts clés et des notions	10
I.1.1. Définition de la valeur	10
I.1.2. Définition du salarié	12
I.1.3. Définition de l'engagement des salariés	12
I.1.4. Définition engagement	12
La pré-enquête.....	13
La méthode de recherche	14
A. La méthode qualitative	15
B. La méthode quantitative.....	15
Les techniques de recherches.....	15
C. L'observation.....	16
D. Le questionnaire	16
La population d'étude	16
L'échantillon.....	17
Les obstacles rencontrés dans la recherche :	17
Conclusion	19
Chapitre II	20
Définition et types de valeurs organisationnelles	20
Introduction	21

Sommaire

Section 01 : Définition et rôle des valeurs organisationnelles.....	21
Définition des valeurs organisationnelles.....	21
L'histoire de la valeur organisationnelle et son évolution.....	22
Différents types de valeurs organisationnelles	24
I.1.1. Intégrité.....	25
I.1.2. Responsabilité.....	25
I.1.3. Collaboration.....	25
I.1.4. Innovation.....	25
I.1.5. Respect.....	25
I.1.6. Engagement envers le client.....	26
I.1.7. Responsabilité sociale.....	26
Les composantes de la valeur organisationnelle	26
I.1.8. Valeurs personnelles.....	26
I.1.9. Culture organisationnelle.....	27
I.1.10. Vision et mission.....	27
I.1.11. Objectifs et stratégies.....	27
I.1.12. Relations interpersonnelles.....	27
I.1.13. Leadership.....	27
Les traits distinctifs de la valeur organisationnelle	29
I.1.14. Stabilité.....	29
I.1.15. Consensus.....	29
I.1.16. Orientation vers les objectifs.....	30
I.1.17. Influence sur les comportements.....	31
I.1.18. Alignement.....	31
I.1.19. Différenciation.....	32
I.1.20. Rôle moteur.....	32
I.1.21. Cohésion et mobilisation.....	33
I.1.22. Responsabilité sociale.....	33
Section 02 : Le rôle de la valeur organisationnelle	34
Le rôle de la valeur organisationnelle.....	34
I.1.23. Orientations et comportements des employés.....	35
I.1.24. Culture d'entreprise.....	35
I.1.25. Prise de décision.....	36
La mesure de la création de valeur organisationnelle	37
Les sources de la valeur d'entreprise.....	39
I.1.26. Actifs tangibles.....	39
I.1.27. Actifs immatériels.....	39
I.1.28. Capital humain.....	40
I.1.29. Relations avec les parties prenantes.....	40
I.1.30. Avantage concurrentiel.....	40
I.1.31. Flux de trésorerie futurs.....	40

Sommaire

Les éléments de la valeur d'entreprise	41
I.1.32. Revenus et bénéfices	41
I.1.33. Flux de trésorerie	41
I.1.34. Actifs tangibles	41
I.1.35. Actifs immatériels.....	42
I.1.36. Marché potentiel.....	42
I.1.37. Équipe de direction et talents.....	42
I.1.38. Situation financière	42
L'importance de la valeur d'entreprise.....	43
I.1.39. La valeur d'entreprise est un guide pour le personnel	43
I.1.40. Le bien être des salariés	44
I.1.41. Le rôle des managers	44
I.1.42. Le rôle des dirigeants	45
I.1.43. Les avantages concurrentiels	45
Enjeux de la valeur d'entreprise	46
I.1.44. Impact positif du concept de valeur d'entreprise.....	46
I.1.45. Freins à la valeur.....	48
I.1.46. Incohérence entre les valeurs affichées et les actions concrètes	48
I.1.47. Manque de communication et de transparence	48
I.1.48. Résistance au changement	48
I.1.49. Culture d'entreprise toxique	49
I.1.50. Manque d'implication des salariés.....	49
Les limites de la valeur d'entreprise	49
I.1.51. Champ d'application limité	50
I.1.52. Subjectivité et diversité des valeurs	51
I.1.53. Limites de l'impact sur les résultats.....	51
Conclusion.....	52
Chapitre III.....	53
La notion de l'engagement des salariés.....	53
Introduction	54
Section 01 : Définition et dimensions de l'engagement des salariés.....	54
Définition l'engagement des salariés.....	54
Les théories de l'engagement des salariés	55
I.1.1. Théorie de l'échange (Becker 1960).....	55
I.1.2. Théorie affective (Kanter 1968)	56
I.1.3. Approche de la valeur morale (Jaros, et al, 1993)	56
Les modèles d'engagement organisationnel	58
I.1.4. Modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991)	58
I.1.4.1. Engagement affectif	58
I.1.4.2. Engagement continu.....	58

Sommaire

I.1.4.3. Engagement normatif.....	59
I.1.5. Modèle de l'engagement organisationnel positif de Spreitzer (1995)	59
I.1.5.1. Sens du travail (Meaningfulness)	59
I.1.5.2. Compétence autodéterminée (Self-determination)	59
I.1.5.3. Impact perçu (Impact)	60
I.1.6. Modèle de l'engagement organisationnel de Kahn (1990).....	60
I.1.6.1. Engagement.....	60
I.1.6.2. Absorption	61
I.1.6.3. Disponibilité personnelle.....	61
I.1.7. Modèle des antécédents-médiateurs-conséquences de l'engagement organisationnel (AMC)	61
I.1.7.1. Antécédents.....	62
I.1.7.2. Médiateurs	62
I.1.7.3. Conséquences.....	62
Les types de l'engagement.....	63
I.1.8. L'engagement affectif	63
I.1.9. L'engagement normatif.....	63
I.1.10. L'engagement de continuité	64
Facteurs clés de l'engagement des salariés.....	66
I.1.11. Leadership et communication efficace	66
I.1.12. Reconnaissance et récompenses	67
I.1.13. Opportunités de développement professionnel	67
I.1.14. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	67
I.1.15. Culture organisationnelle positive	67
I.1.16. Participation et implication des employés.....	67
I.1.17. Réalisation de buts significatifs.....	67
I.1.18. Équité et équilibre	67
I.1.19. Reconnaissance des performances.....	68
I.1.20. Relation avec les supérieurs et les collègues	68
Section 02 : L'impact des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés ..	68
Les variables antécédentes de l'engagement organisationnel.....	68
I.1.21. Les variables antécédentes liés à l'individu	68
I.1.21.1. Sociodémographiques	68
I.1.21.2. Différences individuelles	70
I.1.21.3. Valeur et valeurs.....	71
I.1.22. Variable antécédents liés à l'expérience de travail.....	72
I.1.22.1. Facteurs liés au poste	72
I.1.22.2. Facteurs liés à l'organisation	73
A. Leadership.....	73
B. Climat organisationnel	73
C. Communication interne	74

Sommaire

D. Reconnaissance et récompenses.....	74
E. Développement des compétences et opportunités de carrière.....	74
F. Équilibre travail-vie personnelle.....	74
G. Valeurs organisationnelles.....	74
I.1.22.3. Facteurs liés au supérieur hiérarchique	75
A. Style de leadership.....	75
B. Communication	75
C. Soutien et reconnaissance	75
D. Développement professionnel	75
E. Feedback constructif	75
F. Équité et traitement équitable.....	76
G. Confiance et relation de soutien	76
Antécédents de l'engagement Organisationnel	76
I.1.23. Facteurs organisationnels	76
I.1.24. Facteurs liés au travail.....	77
I.1.25. Facteurs individuels.....	77
Les conséquences de l'engagement organisationnel	78
I.1.26. Les conséquences sur l'individu	78
I.1.26.1. Intention de quitter et départ volontaire.....	78
I.1.26.2. Absentéisme en retard au travail	79
A. Satisfaction au travail.....	79
B. Climat organisationnel	79
C. Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.....	79
D. Gestion du temps.....	79
E. Culture organisationnelle.....	80
F. Santé et bien-être.....	80
G. Engagement et motivation	80
I.1.26.3. Performance	80
I.1.27. Stress et bien-être	81
I.1.27.1. Stress	81
I.1.27.2. Bien-être	82
L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel.....	83
I.1.28. L'importance de l'engagement organisationnel	83
I.1.28.1. L'amélioration de niveau de productivité	83
I.1.28.2. La réduction de l'absentéisme.....	83
I.1.28.3. L'amélioration des relations avec les clients	84
I.1.28.4. Diminution du roulement de personnel.....	84
I.1.29. Les objectifs de l'engagement organisationnel.....	84
I.1.29.1. Engagement envers l'environnement immédiat.....	84
I.1.29.2. L'engagement vis à vis du groupe de travail	86
I.1.29.3. L'engagement vis-à-vis du supérieur.....	86
A. Communication ouverte et transparente.....	87

Sommaire

B. Soutien et reconnaissance	87
C. Leadership inspirant.....	87
D. Développement professionnel	87
E. Reconnaissance des idées et de la contribution	87
Mesurer l'engagement des salariés.....	88
I.1.30. Méthodes d'évaluation de l'engagement	88
I.1.30.1. Enquêtes d'engagement.....	88
I.1.30.2. Entretiens individuels	88
I.1.30.3. Groupes de discussion.....	89
I.1.30.4. Analyse des données RH.....	89
I.1.30.5. Évaluation des performances.....	89
I.1.30.6. Score d'engagement des employés.....	89
I.1.31. Utilisation d'enquêtes et de rétroactions	89
I.1.31.1. Enquêtes d'engagement.....	90
I.1.31.2. Rétroactions continues.....	90
Stratégies pour améliorer l'engagement des salariés	91
I.1.32. Communication efficace	91
I.1.33. Reconnaissance et récompenses	91
I.1.34. Opportunités de développement professionnel	92
I.1.35. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	92
I.1.36. Participation et implication des employés.....	92
I.1.37. Cultiver une culture positive	92
I.1.38. Leadership inspirant.....	92
I.1.39. Amélioration des conditions de travail	92
I.1.40. Suivi et évaluation	92
I.1.41. Récompenses basées sur les performances	93
Conclusion	93
Chapitre IV	94
_Présentation de lieu de stage	94
Introduction	95
Section 01 : Présentation le lieu de stage	95
I.1. Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	95
I.1.1. Constitution de CEVITAL et situation géographique.....	96
I.1.2. Création et évolution de Cevital	96
I.1.3. La situation géographique de Cevital.....	97
A. BEJAIA.....	98
B. A EL KSEUR	98
C. A Tizi-Ouzou	98
Les directions de Cevital	98
I.1.4. Direction Marketing	99

Sommaire

I.1.5. Direction commerciale	99
I.1.6. Direction des ressources humaines (DRH)	99
I.1.7. Direction opérations logistiques (Supply Chain)	100
I.1.8. Direction qualité & management des systèmes	100
I.1.9. Direction recherche et développement (R&D)	101
I.1.10. Direction achat et chaines d'approvisionnements	102
I.1.11. Direction performance	102
I.1.12. Direction Des Finances Et Comptabilité (Dfc)	103
Les valeurs du groupe Cevital	104
I.1.13. Ecoute et respect	105
I.1.14. Intégrité et transparence	105
I.1.15. Solidarité et esprit d'équipe	105
I.1.16. Initiative et persévérance	105
I.1.17. Courage et engagement et performance	105
Les objectifs du groupe Cevital	105
Les produits de Cevital	106
Section 02 : Analyse et interprétation des donnes	108
Profil du répondant	108
L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement normatif des salariés	120
Synthèse	129
Conclusion Générale.....	131
Référence bibliographiques	134
Annexes	140
Résumé	

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

S.A.R.L : Société à responsabilité limitée

B.L : Bejaia logistique

GRH : Gestion des ressources humaines

DRH : Direction des ressources humaines

CO : Compétence

C : Valeur

C.O : Valeur organisationnelle

C.E : Valeur d'entreprise

EN : Engagement

E.O : Engagement organisationnel

E.A : Engagement affectif

E.N : Engagement normatif

E.C : Engagement de continuité

R.H : Ressource humaine

M.R.H : Management des ressources humaines

M : Motivation

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: Les différentes définitions de l'engagement organisationnel	65
Tableau 2: Représente le sex	108
Tableau 3: Représente la tranche d'âge	109
Tableau 4: Représente le niveau d'instruction	110
Tableau 5: Représente le niveau hiérarchique « CEVITAL »	112
Tableau 6: Représente l'ancienneté à CEVITAL Bejaia	113
Tableau 7: Représente l'opinion sur la valeur d'une entreprise.....	114
Tableau 8: Représente l'effet des valeurs d'entreprise sur le changement de personnalité au travail ?	115
Tableau 9: Représente la transmission de la valeur de l'entreprise	116
Tableau 10: Représente les aspects de changements de valeur de votre entreprise ?	117
Tableau 11: Représente les valeurs les plus courantes dans votre entreprise ?.....	118
Tableau 12: Représente les raisons pour choisir de travailler à l'entreprise ?	120
Tableau 13: Représente la stimulation de sentiment de obligation envers les valeurs.....	121
Tableau 14: Représente l'effet des valeurs de l'entreprise sur votre engagement normatif.....	122
Tableau 15: Représente le sentiment d'autonomie dans votre travail	123
Tableau 16: Représente le sentiment de obligation envers les tâches malgré si sa dépassée votre capacité	124
Tableau 17: Représente le sentiment de obligation de rester dans cette organisation	124
Tableau 18: Représente Est-ce que vous voyez que vous êtes obligé de suivre les instructions de vos supérieurs	126
Tableau 19: Représente le sentiment de satisfaction et la porte d'un sentiment d'obligation Envers se dernier	128

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes de la valeur organisationnelle	28
Figure 2 : La situation géographique de l'entreprise Cevital a bejaia	98
Figure 3 : Différent produit et marque de Cevital.	107

Introduction Générale

Introduction Générale

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux sur lesquels elle se base pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques. Les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant. Des entreprises comme Apple, Nestlé ou Orange communiquent régulièrement autour de leurs valeurs d'entreprise.

D'après l'INSEE, l'entreprise est une « *unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* »¹.

L'entreprise est définie comme un endroit de socialisation de plusieurs valeurs des individus, c'est un lieu où se rencontrent les différentes situations sociales qui devient un centre d'intérêt des chercheurs, pour comprendre les comportements des individus dans leur intervention au sein du groupe de travail.

Définir une culture d'entreprise positive ou de fournir un code de conduite aux employés, de solides valeurs organisationnelles peuvent beaucoup affecter une entreprise. Découvrez à quoi ressemblent effectivement des valeurs organisationnelles et comment elles impactent le fonctionnement de l'entreprise.

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux, l'entreprise, représentée par un manager dirigeant, doit élaborer une stratégie générale. Celle-ci fixe une ligne d'horizon, un cap vers lequel elle s'oriente et constitue à ce titre le fil conducteur des différentes décisions prises en son sein. En ce sens, les activités d'achat de matières premières, de fabrication des produits, de marketing et de vente de l'offre, de recrutement de collaborateurs... doivent être en phase avec la stratégie générale de l'entreprise².

Celle-ci constitue donc le cadre intégrateur et de cohérence des missions de chaque fonction. La première section lui est consacrée. Dans le prolongement, il est important d'identifier les fonctions qui composent l'entreprise, leur périmètre d'actions, leurs objectifs prioritaires et leurs techniques et outils spécifiques. Il est d'usage de les regrouper en deux catégories. Tandis que la seconde section s'intéresse aux fonctions principales, la troisième analyse les fonctions support. Le domaine de la stratégie de l'entreprise relève du sommet de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, les questions stratégiques sont traitées par le comité de

¹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi>, 20/02/2023.

² RICHARD Soparnot, La stratégie et les fonctions de l'entreprise dans management des entreprises, Cairn INFO, Paris, 2000, p60.

Introduction Générale

direction, un organe managérial composé du dirigeant et d'une équipe de cadres supérieurs. Pour autant, le manager dirigeant y joue un rôle central car il porte la responsabilité des succès et des échecs de la firme. Dans les PME, cette personnalisation est encore plus marquée : le dirigeant, souvent propriétaire, intervient le plus souvent seul dans les décisions stratégiques, par le quel ses membres vont avoir une implication au travail et une intégration sociale qu'on peut appeler un « engagement organisationnel ».

Aujourd'hui, l'engagement des salariés est considéré comme l'un des éléments clés du succès des organisations, et est examiné sous différents angles dans la littérature managériale et académique, tels que la motivation, les souffrances au travail, le bien-être, etc. Dans ce contexte, la mise en relation de l'engagement avec la notion de valeur organisationnelle est particulièrement significative.

Les organisations internationales ont un impact considérable sur les salariés qui y travaillent. En effet, les valeurs de ces organisations jouent un rôle important dans l'engagement des salariés. L'engagement des salariés est un élément clé pour la performance et le succès des organisations. Les organisations internationales ont des valeurs différentes, qui peuvent influencer l'engagement des salariés de différentes manières. Dans cette introduction, nous allons explorer les effets des valeurs des organisations internationales sur l'engagement des salariés.

Les organisations internationales sont des entreprises qui ont une présence dans plusieurs pays et qui opèrent dans un environnement international. Ces organisations ont des valeurs différentes, qui peuvent être influencées par les cultures des pays dans lesquels elles opèrent. Les valeurs d'une organisation sont les principes, les croyances et les normes qui guident les comportements des membres de l'organisation. Les valeurs d'une organisation peuvent avoir un impact sur l'engagement des salariés, qui est un élément clé pour la performance et le succès de l'organisation.

L'engagement des salariés est un concept important dans le domaine du management. L'engagement des salariés est défini comme le niveau de motivation et de dévouement des salariés envers leur travail et leur organisation. Les salariés qui sont engagés sont plus productifs, plus innovants et plus loyaux envers leur organisation. L'engagement des salariés est donc un élément clé pour la performance et le succès des organisations.

Les organisations internationales ont des valeurs différentes, qui peuvent influencer l'engagement des salariés de différentes manières. Les valeurs d'une organisation peuvent

Introduction Générale

être influencées par les cultures des pays dans lesquels elle opère. Les cultures des pays ont des normes et des valeurs différentes, qui peuvent influencer les valeurs d'une organisation.

Les valeurs d'une organisation peuvent également être influencées par les objectifs et les stratégies de l'organisation. Les objectifs et les stratégies d'une organisation peuvent avoir un impact sur les valeurs de l'organisation, qui peuvent ensuite avoir un impact sur l'engagement des salariés.

Nous allons étudier comment les valeurs organisationnelles affectent l'engagement des salariés au sein d'une entreprise.

En conclusion de cette étude, nous montrerons comment l'engagement organisationnel peut encourager les salariés à adopter des comportements positifs qui contribueront à la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.

C'est sur cette ligne que s'inscrit notre recherche à savoir le rapport de la valeur organisationnelle à l'engagement des salariés au sein d'une entreprise, afin de mener à bien cette recherche, nous avons divisé notre travail en deux parties et cinq (5) chapitres qui sont représentés ci-dessous :

Chapitre 01 : Concerne le cadre méthodologique de la recherche, qui se compose de : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode de recherche, la technique de recherche, la population d'étude, l'échantillon, et les obstacles rencontrés dans la recherche.

Chapitre 02 : Concerne les fondements théoriques de la valeur organisationnelle ; l'historique, la définition, ses composantes, ces caractéristiques, les types, son rôle, ces sources, les éléments, l'importance, et ces enjeux.

Chapitre 03 : Est consacré pour la notion de l'engagement des salariés au sein de l'administration ; dont, on a parlé des théories de l'engagement organisationnel, des modèles, ces variables, ces antécédents, ces conséquences, son importance et ces objectifs.

Chapitre 04 : Contient la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise «CEVITAL Bejaia », qui présente l'histoire de l'entreprise, ces différentes missions et ces activités, l'organigramme de l'entreprise « CEVITAL Bejaia ». Porte aussi sur l'interprétation et analyse des résultats, où nous avons abordé l'analyse des données personnelles des enquêtés, ensuite l'analyse de la première hypothèse suite de la discussion

Introduction Générale

pour la confirmée ou l'infirmée, et en troisième lieu l'analyse de la deuxième hypothèse suivant de l'interprétation et on a conclu notre chapitre par une conclusion.

Avec lequel, on a conclu notre travail avec une conclusion, la liste bibliographique, et les annexes.

Partie théorique

Chapitre I

Problématisation de l'objet de recherche

Introduction

Notre méthodologie est structurée de la manière suivante : choix du thème, objectifs de la recherche, problématique, hypothèses, définition des concepts clés, pré-enquête, méthode et technique utilisée, population d'étude, échantillon et échantillonnage, ainsi que les obstacles rencontrés.

Les raisons du choix du thème

- Les valeurs organisationnelles peuvent aider à créer une culture d'entreprise forte et à renforcer l'identité de l'entreprise, ce qui peut améliorer la rétention des salariés.
- Les valeurs organisationnelles peuvent aider à renforcer la confiance et la loyauté des salariés envers l'organisation, ce qui peut améliorer la qualité de leur travail.
- C'est un thème qui nous attire surtout quand on veut travailler dans un domaine administratif dans les usines et les entreprises.
- Autant que jeune prêt à travailler on est curieux de connaître comment s'effectue l'engagement au sein de l'entreprise.

Les objectifs de la recherche

Pour mener à bien une recherche, il est important de définir des objectifs qui permettront de guider la recherche et de se concentrer sur les éléments clés liés aux valeurs organisationnelles et à l'engagement des salariés au sein de l'administration algérienne. Nous devons donc établir les objectifs de notre recherche :

- Démontrer l'importance de la valeur d'entreprise au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia dans l'implication des nouveaux salariés dans l'organisation.
- Comprendre comment les valeurs organisationnelles influencent l'engagement des salariés.
- Analyser l'impact de l'engagement des salariés sur les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.
- Identifier les valeurs organisationnelles qui sont les plus importantes pour favoriser l'engagement des salariés.
- Examiner les moyens par lesquels une entreprise peut promouvoir les valeurs organisationnelles auprès de ses salariés.
- Proposer des recommandations pour améliorer la culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'entreprise Bejaia Logistique.

Problématique

On mentionne aujourd'hui de plus en plus l'importance des valeurs comme guides pour la direction des entreprises et pour leurs employés.

Les valeurs organisationnelles sont l'ensemble des croyances et principes centraux directeurs communs à une entreprise et tous ses employés. Elles définissent la manière dont l'organisation interagit avec sa clientèle, ses partenaires et toute autre partie prenante. Elles représentent en quelque sorte l'ADN de l'entreprise interne .

Pour bâtir l'engagement ; il n'est pas nécessaire de donner aux employés une garantie avie. Cependant les entreprises doivent offrir une sécurité d'emploi assez grande pour que leurs employés éprouvent un certain sentiment de permanence et de réciprocité dans leur relation avec leur employeur.

L'engagement est plus fort dans les organisations qui remplissent leurs obligations envers leurs employés et qui respectent les valeurs organisationnelles.

Les organisations qui soutiennent le bien être de leurs employés et valorisent leur contribution obtiennent également une plus grande loyauté en retour.

Le modèle des valeurs de Schwartz Une valeur exprime, selon Schwartz, un but motivationnel qui provient d'une réponse donnée par un individu à une des trois exigences fondamentales de la vie, soit ses besoins en tant qu'organisme biologique; la nécessité de coordonner ses interactions sociales et les exigences d'un bon fonctionnement et de survie de son groupe (Schwartz et Bilsky, 1987,1990). Une valeur peut ainsi être définie, entre autres, comme une croyance qui est utilisée par un individu pour orienter le choix ou l'évaluation des comportements ou des événements. Cependant, le comportement des individus n'est jamais déterminé par une seule valeur, mais plutôt par un ensemble de valeurs appelé « système de valeurs ». Pour Schwartz (1994), un ensemble de 56 valeurs compose un tel système.

La théorie des relations humaines a toujours cherché comment on peut intégrer les salariés ?

Elle a utilisé une méthode qui était différente. Pour elle les motivations non matérielles jouent un rôle décisif pour attacher les individus à leurs entreprises.

Chapitre I Problématisation de l'objet de recherche

Dans ce cadre ; les responsables occupent les Sommets des hiérarchies administratives doivent s'intéresser de plus en plus aux aspects humains et donnent plus d'importance à l'être humain comme la ressource la plus importante.

Alors les moyens qui sont utilisés pour l'intégration des salariés sont les bonnes relations sociales entre les salariés des niveaux hiérarchiques différents ; la participation des ouvriers dans les prises de décisions ; la responsabilisation...etc

D'un autre côté ; La théorie de l'engagement est intéressante à découvrir, car elle permet de mieux saisir comment des individus peuvent être manipulés à réaliser certains comportements lorsque des conditions particulières, favorisant l'engagement, sont réunies.

La théorie de l'engagement, proposée par Kiesler (1971, cité par Beauvois et Joule, 2002)prône l'idée que ce ne sont pas les idées ou les sentiments qui engagent les individus, mais les actes. Les cognitions n'expliquent pas les actions effectuées, mais se seraient les actions qui permettraient d'expliquer des cognitions. L'on se situerait ainsi dans une cognition plus matérialiste qui se résume par "C'est parce que je fais quelque chose, que je le pense". Par ailleurs, Beauvois & Joules (2014) précisent que l'engagement d'un individu dans une conduite effective équivaldrait au degré auquel il peut être associé à cette conduite.

On peut définir l'engagement des salariés comme une fonction des ressources humaines et des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise .Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise ; elle convient de concevoir les mécanismes pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche, et les intégrer dans la stratégie en exploitant les éléments de la culture.

Pour cela; on a choisie l'entreprise CEVITAL Béjaïa qui est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international et la troisième entreprise algérienne par le chiffre d'affaires Elle adopte une politique assez intéressante ; des formations pour le développement de salariés... Et dans l'objectif d'éclairer notre travail de recherche ; nous tenons à répondre à la question ci-après:

Quelle est l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés de l'entreprise CEVITAL?

Sous cette question découle deux autres questions :

- Qu'elle est l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement affectif des salariés ?
- Qu'elle est l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement normatif des salariés ?

Les hypothèses de la recherche

Le mot hypothèse vient de Grechypothesis qui signifie « argument », « action de mettre dessous, base d'un raisonnement, supposition ». Les hypothèses constituent donc les soubassements, les fondations préliminaires de ce qui est démontré par la recherche. Les hypothèses ou les axes de recherche sont des réponses provisoires à la problématique¹.

H 01 : Les valeurs de l'entreprise CEVITAL ont un effet sur l'engagement des salariés.

H 02 : les valeurs de l'entreprise CEVITAL ont un effet sur l'engagement affectif des salariés.

H 03 : La valeur de l'entreprise CEVITAL on un effet sur l'engagement normatif des salariés.

Définition des concepts clés et des notions

I.1.1. Définition de la valeur

Les valeurs sont les hypothèses fondamentales qu'un groupe a apprises pour résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Les valeurs peuvent inclure l'accès à l'éducation et l'idée de progrès universel, et sont programmées mentalement pour guider le comportement conscient ou inconscient d'un groupe dans leur vie quotidienne².

Pour E. Schein : « *la valeur correspond à la fois à des matériaux valeurs (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guidé les*

¹ Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbahuniversité Alger, 1997, p365.

² Jean François Chanlat et al, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Collection Expertise Comptable Foncher, Copy right Berti édition Alger, 2007, p 425.

comportements individuels »¹.

Définition opérationnelle :

La gestion de l'amélioration de la valeur opérationnelle est un module essentiel d'un système de contrôle orienté valeur. Dans le contexte de la gestion d'entreprise orientée vers la valeur et de sa mise en œuvre dans le contrôle de gestion orienté vers la valeur, l'évaluation de l'entreprise est le centre d'intérêt. La valeur de l'entreprise doit être utilisée comme base supplémentaire pour la prise de décision, d'autant plus si ses caractéristiques déterminantes sont affectées.

Définition organisationnelle :

Selon Bournois (1991) : « La valeur d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Elle correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles organisées »².

« La culture est quelque chose qui vit en chacun de nous. Les grandes entreprises définissent soigneusement leur culture à travers leurs valeurs fondamentales. Une fois que vous avez fait cela, vous embauchez des personnes qui expriment ces valeurs bien avant qu'elles ne rejoignent votre entreprise. Cela permet de s'assurer qu'à mesure que l'entreprise se développe, la culture est améliorée et non diluée ».

Pour Nadine Lemaître qui en propose une définition claire et opérationnelle : « la valeur d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise »³.

S.Robbins, D.Decenzo, M.Coulter et C-C. Ruling: « La valeur d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes traditions et pratiques partagées au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres »⁴.

De point de vue organisationnel, selon Aktouf Omar : « La valeur d'entreprise est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une

¹ E .Schein, *Organizational valeur and Leader ship*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, P109.

² Meier Olivier, *Management intervaleurl : stratégie-organisation- performance*, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2013, p10.

³ Nadine Lemaitre, « Le jeu de la décision : pouvoir, valeur et stratégie dans l'entreprise », Edition de l'université de Bruxelles, 1986, P100.

⁴ Stephen Robbins et al, *Management*, Edition Pearson, 9^{ème} édition, France, 2014, p222.

organisation, elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation »¹.

Définition opérationnelle :

Les valeurs d'une entreprise sont l'ensemble des croyances et principes centraux directeurs communs à une entreprise et tous ses employés. Elles définissent la manière dont l'organisation interagit avec sa clientèle, ses partenaires et toute autre partie prenante.

I.1.2. Définition du salarié

Selon l'auteur Jacques Igalens, « un salarié est une personne qui vend sa force de travail à une entreprise contre une rémunération ».

Le salarié se définit comme une personne physique liée un employeur contrat, pour une autre entité en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente, avec un lien de subordination. Les non-salariés travaillent mais sont rémunérés sous une autre forme qu'un salaire².

Définition opérationnelle :

Le salarié est toute personne qui s'engage, aux termes d'un contrat, à travailler à temps plein ou à temps partiel pour un employeur en échange d'un salaire.

I.1.3. Définition de l'engagement des salariés

L'engagement des salariés désigne le niveau d'implication d'un employé pour aider son entreprise à atteindre ses objectifs. Cela se traduit par la façon de penser, de se comporter et d'agir du personnel.

Un salarié engagé montre des comportements tels que : l'intention de rester et d'évoluer dans l'organisation, la prise d'initiative au-delà de ce que son poste exige et la volonté de recommander sa société à des pairs ou à des collègues.

I.1.4. Définition engagement

Selon Meyer et Allen « *l'engagement, se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif*

¹ Omar Aktouf, « Mobilisation et valeur d'entreprise », in Revue Personnel n° 359, ANDCP, Avril 1995, P20.

² Lakhdar Sekiou et al, *Gestion des ressources humaines*, Edition De Boeck, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001, p156.

(s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité), enfin, l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail »¹.

L'engagement est le niveau d'implication et de dévouement d'une personne envers une cause, une organisation ou une relation. Cela implique souvent une forte identification avec la cause ou l'organisation et un désir de contribuer à son succès².

Engagement c'est l'implication des collaborateurs dans le travail qu'ils effectuent. Il caractérise leur volonté de faire avancer positivement l'entreprise dans son développement³.

Définition opérationnelle :

Contrat oral ou écrit par lequel une personne engage les services d'une autre personne.

La pré-enquête

La pré-enquête est une technique importante dans toute étude et recherche scientifique, Car elle nous facilite l'exploration de terrain et la maîtrise des questions qui sont en relation avec notre sujet de recherche.

La pré-enquête est une étape cruciale dans tout projet de recherche. Elle consiste en une phase de terrain précoce qui vise à aider à définir une problématique plus précise et à construire des hypothèses fiables, argumentées et justifiées. La pré-enquête permet également de fixer les objectifs précis, tant finaux que partiels, que le chercheur devra atteindre pour vérifier ses hypothèses.

Selon Maurice Angers « *La pré-enquête dans la recherche scientifique se traduit par la phase où nous faisons l'exploration des données, elle sert à voir la pertinence des*

¹ Allen, n.j. et meyer, j.p, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 62, 1990, p3.

² www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm.la date de consultation 18/04/2023, l'heure 23 :00.

³ <http://www.groupe-partnaire.com/engagement-salariés/>la date consultation 08/04/2023, l'heure 22 :00.

questions »¹.

Selon Gravel : « *Le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, et d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin .On verra donc si les questions sont comprises dans le sens ou elles ont été élaboré* »².

Nous avons effectué notre pré-enquête de 15/04/2023 jusqu'à 15/05/2023 au niveau de l'entreprise CEVITAL Bejaia. Nous avons utilisé deux instruments d'enquête, à savoir l'observation et le questionnaire, pour interroger les membres du personnel de l'administration. Nous avons distribué 50 questionnaires on a récupéré 40 questionnaires. Grâce à cette pré-enquête, nous avons pu :

- Déterminer notre échantillon d'étude ;
- Confirmer les concepts clés de notre thématique ;
- Mettre en pratique notre connaissance théorique sur le terrain CEVITAL Bejaia;
- Comprendre notre thème d'étude plus en détail.

La méthode de recherche

On peut définir la méthode recherche comme : « *L'ensembles de règles indépendante de toutes recherches, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir* »³. La validité d'une recherche dépend à une large mesure de la méthode et la technique utilisée.

Selon Jean Luis Laubet Del Bayle : « *La méthode est définit comme l'ensemble des opérationsintellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée* ».

Dans notre étude relative à la valeur organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia donton a utilisé

¹

² Robert J Gravel, *Guide méthodologique de la recherche*, Québec, Presse de l'université du Québec, 1978, p20.

³ Jean Claude Lombes sic, *La méthode en sociologie*, Edition Casbah, Alger, 1998, p09.

les deux méthodes quantitative et qualitative.

A. La méthode qualitative

Selon Creswell 2014 « *La recherche qualitative est une approche exploratoire qui se concentre sur l'expérience subjective de l'individu, sur la compréhension de la signification que les gens donnent à leur vie et sur la façon dont ils perçoivent leur monde. Cette méthode est basée sur des données non numériques telles que les observations, les entretiens, les études de cas et les documents. Elle est utilisée pour explorer des phénomènes complexes, pour comprendre les processus sociaux et pour générer des théories à partir des données* »¹.

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. ».

B. La méthode quantitative

D'après Creswell 2014 la recherche quantitative est : « *Une méthode de recherche qui implique la collecte et l'analyse de données numériques afin de tester des hypothèses et de répondre à des questions de recherche. Elle est basée sur des mesures précises et des analyses statistiques pour décrire des phénomènes, pour tester des relations entre les variables et pour généraliser les résultats à des populations plus larges. Elle est souvent utilisée pour mesurer l'ampleur et la fréquence des phénomènes, pour comparer des groupes ou des conditions et pour établir des relations causales entre les variables* »².

Les techniques de recherches

Selon Leedy et Ormrod 2013, une technique de recherche est une méthode ou une procédure spécifique utilisée pour collecter, analyser et interpréter des données dans le cadre d'une étude de recherche. Les techniques de recherche peuvent inclure des méthodes d'observation, des enquêtes, des études de cas, des expériences, des analyses de documents, des groupes de discussion et d'autres méthodes spécifiques.

Le choix de la technique de recherche dépend du type de données que le chercheur

¹ Mays et Pope, 1995, p. 43

² Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbahuniversité Alger, 1997, p365.

souhaite collecter, du contexte de la recherche et des questions de recherche.

Dans notre étude relative à la Dans notre étude relative à l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia donton a utilisée les deux méthodes quantitative et qualitative.

C. L'observation

Selon Jean-Pierre Olivier de Sardan, l'observation est : « *Une méthode de recherche qui consiste à regarder, écouter et noter les faits et les comportements des individus ou des groupes étudiés dans leur contexte naturel. Cette méthode permet de collecter des données de manière non intrusive et de comprendre les pratiques et les comportements des participants dans leur environnement naturel. L'observation peut être utilisée seule ou en combinaison avec d'autres méthodes de recherche* »¹.

D. Le questionnaire

Selon Jean-François Kobiané, le questionnaire est une méthode de recherche qui consiste à poser des questions standardisées à un échantillon de personnes pour collecter des données. Cette méthode permet de recueillir des informations sur les attitudes, les opinions, les comportements et les caractéristiques démographiques des participants. Les questionnaires peuvent être administrés par voie postale, en personne, par téléphone ou en ligne. Les questions peuvent être ouvertes ou fermées, en fonction de la nature de la recherche et des objectifs de l'étude. Le questionnaire est une méthode de recherche largement utilisée dans les études quantitatives².

La population d'étude

Selon Maurice Angers, la population d'étude est un groupe d'individus possédant des caractéristiques en lien avec les objectifs de la recherche. Notre étude cible toutes les catégories de salariés (cadres supérieurs, cadres, agents de maîtrise) car celles-ci sont les plus aptes à répondre aux questions posées³.

En effet, notre thème de recherche porte sur toutes les personnes ayant une relation avec cette entreprise, depuis les cadres jusqu'aux agents de maîtrise. Nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'engagement des salariés dans l'administration et comment

¹ Maurice Angers, Ibid, P 130.

² Madeleine Grawitz, *Méthodologie des sciences sociales*, Edition Dalloz, 11^{ème} édition, Paris,2001, P66.

³ Maurice Angers, Op.Cit, P228-229.

ces derniers perçoivent la notion de la valeur organisationnelle.

L'échantillon

L'échantillon est un sous-groupe de la population d'étude sélectionné pour la recherche. Il est représentatif de la population totale et permet de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population¹. La sélection de l'échantillon doit être effectuée de manière aléatoire et doit être suffisamment importante pour garantir une représentativité statistique. La taille de l'échantillon dépendra de la taille de la population d'étude et des objectifs de la recherche.

Nous avons sélectionné notre échantillon de manière aléatoire simple, ce qui signifie que nous avons choisi au hasard les personnes qui ont reçu notre questionnaire. Nous avons distribué 50 questionnaires à une population large. Le choix de l'échantillon a été fait selon une technique probabiliste, également appelée technique de Randon, qui consiste à choisir les unités de l'échantillon de manière aléatoire. Le type de technique utilisé est le type aléatoire pur, où le choix de l'échantillon est basé uniquement sur le hasard.

Les obstacles rencontrés dans la recherche :

Chaque chercheur confronte dans sa recherche des obstacles et des problèmes, dans notre recherche, on a rencontré les problèmes suivants :

- J'ai eu quelques difficultés à obtenir certaines autorisations d'entretiens dans un l'entreprise.
- La difficulté d'entretenir un rapport de recherche enquêteur/enquêté avec les employés à cause de temps restreint qui nous y été accordé.
- Le manque de ressources de recherche d'informations comme Internet, qui est pour nous une source d'informations et de connaissances.
- Le manque d'expérience sur le terrain ;
- La d'élimination du période de stage ;
- Le manque des moyens financiers ;
- Notre lieu de stage est très loin ;

¹ Omar Aktouf, Op.Cit, P72.

Chapitre I Problématisation de l'objet de recherche

- Le manque des ouvrages au niveau de notre bibliothèque qui traite notre sujet ;
- La difficulté de trouver le terrain de recherche ;

Conclusion

C'est formidable d'entendre que vous avez pu enrichir vos connaissances théoriques grâce à cette partie de votre travail. Il est essentiel de comprendre les bases théoriques et de se référer à des sources fiables pour construire un solide cadre conceptuel avant de passer à la phase pratique sur le terrain.

En utilisant des sources pertinentes, vous pouvez vous assurer que votre objet d'étude est fondé sur des informations précises et à jour. Cela vous permettra de mieux comprendre le contexte et les concepts clés liés à votre sujet, et de formuler des questions de recherche pertinentes.

Une solide compréhension théorique peut également vous aider à interpréter les résultats de votre travail de terrain de manière plus éclairée. Vous pourrez relier les observations que vous faites sur le terrain aux théories existantes, ce qui contribuera à renforcer la validité de vos conclusions.

Il est important de noter que la recherche théorique et la recherche sur le terrain sont complémentaires. La recherche théorique fournit un cadre conceptuel, des modèles et des hypothèses, tandis que la recherche sur le terrain vous permet de collecter des données empiriques pour tester ces hypothèses et vérifier les concepts théoriques dans la pratique.

En intégrant les connaissances théoriques et les données de terrain, vous serez en mesure de produire un travail de recherche plus complet et convaincant. N'oubliez pas de documenter soigneusement vos sources théoriques et de les citer correctement dans votre travail, afin de reconnaître les auteurs originaux et de respecter les normes académiques.

Chapitre II

Définition et types de valeurs organisationnelles

Introduction

Les valeurs organisationnelles sont des éléments fondamentaux qui façonnent la culture et les comportements au sein des entreprises. Elles représentent les principes, les croyances et les normes partagées par les membres d'une organisation. Comprendre les généralités sur les valeurs organisationnelles est essentiel pour favoriser un environnement de travail sain, renforcer l'engagement des employés et promouvoir la réussite de l'organisation. Ce chapitre examine en détail le concept des valeurs organisationnelles, en se penchant sur leur définition, leur formation, leur transmission et leur impact sur les performances.

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les valeurs organisationnelles en tant qu'éléments clés de la culture d'entreprise. Les valeurs sont des principes et des croyances partagés au sein d'une organisation, qui orientent les comportements et les décisions des membres. Comprendre les valeurs organisationnelles est essentiel pour promouvoir une culture cohérente, guider les actions des employés et renforcer l'identité de l'entreprise.

Ce chapitre explorera en détail les différentes dimensions des valeurs organisationnelles et leur impact sur le fonctionnement global de l'organisation.

Section 01 : Définition et rôle des valeurs organisationnelles

Cette section se concentre sur la définition et le rôle des valeurs organisationnelles. Les valeurs sont des principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions au sein d'une organisation. Comprendre ces valeurs est essentiel pour créer une culture d'entreprise solide et cohérente.

Définition des valeurs organisationnelles

Selon Richard Perrin a définie () : *« Les valeurs organisationnelles peuvent être définies comme les principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions au sein d'une organisation. Elles représentent les croyances, les normes et les idéaux partagés par les membres d'une organisation, et jouent un rôle essentiel dans la définition de sa culture »*¹.

férences partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en

¹ MICHEL Dalmas, « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? », Dans Management & Avenir, Paris, 2014, p115.

réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »¹.

Elle désigne : « l'ensemble des valeurs et des traditions propres à chaque entreprise et produites par l'histoire particulière de cette entreprise ; celle de la personnalité de ses fondateurs et de ses dirigeants, celle de son organisation, celle des conflits qui l'ont traversés elle est un élément de socialisation, de sociabilité, de cohésion des identités sociales et professionnelles »².

Les valeurs organisationnelles sont souvent définies dans la mission et la vision de l'entreprise, et elles se manifestent à travers les actions et les comportements des employés. Elles sont un guide pour les prises de décision, l'interaction avec les clients et les partenaires, ainsi que pour la manière dont les employés se comportent les uns envers les autres.

Ces valeurs peuvent varier d'une organisation à l'autre et reflètent souvent les objectifs stratégiques, les priorités et les normes éthiques spécifiques de chaque entreprise. Elles peuvent inclure des valeurs telles que l'intégrité, l'innovation, la collaboration, l'excellence, la responsabilité sociale, la diversité, la transparence, ou toute autre valeur jugée importante et alignée avec la culture organisationnelle.

L'histoire de la valeur organisationnelle et son évolution

L'histoire de la valeur organisationnelle et son évolution ont été marquées par différentes étapes et concepts qui ont façonné la manière dont les organisations sont perçues et gérées.

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches et de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années 70 soixante dix « la valeur organisationnelle ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque au champ disciplinaire à part entière avec ces spécialités, ces écoles, ces tendances, ces revues, ces numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importantes³.

Les prémices de la valeur organisationnelle : Au cours de la révolution industrielle, au XIXe siècle, les premières métaphores de la valeur organisationnelle

¹ Maurice Thévenet, *La valeur d'entreprise*, édition PUF, « Que sais-je ? », 5^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Janvier 2006, P45.

² Moljani Akbar, *Dictionnaire de sociologie contemporaine*, Edition Zagros, France, 2004, P45-46.

³ Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, *Changement organisationnel et évolution des compétences « Cas des entreprises industrielles tunisiennes »*, Revue des Sciences de Gestion, n223-227, 2007, p133.

ont émergé. Les chefs d'entreprise considéraient leur entreprise comme une grande famille, avec le dirigeant agissant en tant que "père" des employés. Cette métaphore soulignait l'idée d'une organisation naturelle et universelle de l'activité humaine.

La valeur organisationnelle comme foyer : Après la Première Guerre mondiale, une autre métaphore est apparue, celle de l'entreprise en tant que "foyer". Les dirigeants étaient perçus comme les propriétaires d'une "maison" qui protégeait et unissait les employés. L'entreprise était considérée comme un lieu de sécurité et de bien-être, où les tensions devaient être résolues en interne.

La théorie Z et w .Ouchi (école néo-classique) illustre la métaphore de la valeur. Elle est fondée sur des valeurs, telles que la loyauté, la fidélité, et la confiance¹.

L'émergence de l'équipe sportive : Dans les années 1970, une nouvelle métaphore a émergé, celle de l'entreprise en tant qu'équipe sportive. Les dirigeants étaient vus comme les capitaines de l'équipe, symbolisant la cohésion collective et la démocratie participative. Les employés étaient encouragés à être flexibles, réactifs, dévoués à l'équipe et motivés.

La valeur comme fondement de l'organisation : À partir des années 1970, l'importance de la valeur dans la construction d'une organisation a été reconnue. Les valeurs communes et les systèmes de signification partagés ont été identifiés comme des éléments clés pour favoriser la cohésion et stimuler l'innovation et le changement organisationnels.

La nécessité de nouvelles valeurs : Dans les années 1980, avec l'évolution des contextes économiques et sociaux, les anciennes valeurs de l'organisation, telles que le "taylorisme", ont été remises en question. Il était nécessaire de développer de

¹ Roger Aim, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 10^{ème} édition, Collection « Mémentos LMD », 2017, P133.

nouvelles valeurs qui soutiendraient la transformation des méthodes de production et de gestion, favorisant ainsi l'adaptabilité, la responsabilisation et la flexibilité¹.

L'ambiguïté de la valeur organisationnelle : À partir des années 1990, on a reconnu que la valeur organisationnelle pouvait être ambiguë et incohérente. Les individus au sein d'une même organisation pouvaient avoir des interprétations différentes de la valeur, ce qui pouvait entraîner des tensions et des conflits. Comprendre cette ambiguïté est devenu essentiel pour gérer les dynamiques organisationnelles de manière efficace².

La valeur organisationnelle et l'identité : Depuis les années 2000, la valeur organisationnelle est abordée non seulement comme un climat ou une atmosphère, mais également sur le plan de l'identité. La notion d'identité organisationnelle est devenue importante en théorie des organisations, mettant l'accent sur la manière dont les valeurs et l'identité de l'organisation façonnent sa culture, ses pratiques et ses relations³.

En effet, la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations⁴.

En résumé, l'évolution de la valeur organisationnelle a été marquée par des métaphores changeantes et la reconnaissance de son rôle central dans la cohésion, l'innovation et l'adaptabilité des organisations.

Différents types de valeurs organisationnelles

¹ Wassilla Tabet Aoul, Mohamed Amine Zerrouki, «La valeur d'entreprise, quel impact sur le bien être des salariés au travail ? », Revue Roa Iktissadia, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9,ISSN0338-4551, 2015,P 380.

² Linda Rouleau, *Théorie des organisations : approche classique contemporaine et de l'avant –garde*, édition Presse de l'université de Québec, Canada, 2007, P137.

³ Alain Beltran, Michel Ruffat, *Valeur d'entreprise et histoire*, édition d'organisation, Paris, 1991, P13.

⁴ Linda Rouleau, Ibid, P 139-140.

Les valeurs organisationnelles désignent les principes fondamentaux et les croyances qui guident le comportement, les décisions et la culture d'une organisation.

Les organisations ne peuvent tirer profit des valeurs que lorsqu'elles sont définies de manière appropriée et que leurs collaborateurs savent exactement de quoi ils parlent et ce qu'ils essaient d'obtenir.

Dans un article publié par Patrick M. Lencioni dans la Harvard Business Review, il parle des différents types de valeurs organisationnelles et comprend que celles-ci peuvent aider à définir des valeurs plus précises. Et voici quelques exemples de différents types de valeurs organisationnelles¹:

I.1.1. Intégrité

L'intégrité est une valeur fondamentale qui implique l'honnêteté, l'éthique et la transparence dans toutes les actions de l'organisation.

I.1.2. Responsabilité

La responsabilité se réfère à la prise de conscience et à l'assomption des conséquences de ses actions. Les organisations qui valorisent la responsabilité encouragent leurs membres à assumer la responsabilité de leurs tâches et à être responsables de leurs résultats.

I.1.3. Collaboration

La collaboration met l'accent sur la coopération, le travail d'équipe et la synergie entre les membres de l'organisation. Les valeurs de collaboration encouragent le partage des connaissances, l'entraide et la résolution collective des problèmes.

I.1.4. Innovation

Les valeurs d'innovation encouragent la créativité, la recherche de nouvelles idées et la volonté de remettre en question le statu quo. Les organisations qui valorisent l'innovation encouragent l'expérimentation et la prise de risque calculée pour favoriser l'amélioration continue.

I.1.5. Respect

¹ ADLER Nancy J, Comportement organisationnel : Une approche multiculturelle, éd, Reynald Goulet Ottawa, 1994, p86.

Le respect est une valeur qui implique de traiter chaque individu avec considération, équité et dignité. Les organisations qui valorisent le respect favorisent un environnement inclusif où chacun est respecté, quelles que soient sa position ou ses différences.

I.1.6. Engagement envers le client

Les organisations qui mettent l'accent sur l'engagement envers le client accordent une importance primordiale à la satisfaction et à la fidélité de leurs clients. Elles valorisent l'excellence du service client, la compréhension des besoins des clients et la fourniture de solutions adaptées.

I.1.7. Responsabilité sociale

La responsabilité sociale est une valeur qui implique la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de l'organisation. Les organisations qui valorisent la responsabilité sociale s'engagent à contribuer positivement à la société et à l'environnement dans lequel elles opèrent¹.

Ces exemples ne sont qu'une petite sélection parmi de nombreuses valeurs organisationnelles possibles. Les valeurs spécifiques adoptées par une organisation dépendent de sa vision, de sa mission et de sa culture, et elles peuvent varier d'une organisation à une autre.

Les composantes de la valeur organisationnelle

La valeur organisationnelle est une notion complexe qui englobe plusieurs composantes. Selon Deal et Kennedy (1982), la valeur d'entreprise : « c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites, de mythes, et de tabous, qui influencent le comportement des individus au travail »².

Selon cette définition de nombreuses composantes sont identifiables, Voici quelques-unes des principales composantes de la valeur organisationnelle :

I.1.8. Valeurs personnelles

Les valeurs personnelles des membres de l'organisation jouent un rôle important dans la construction de la valeur organisationnelle. Ces valeurs individuelles peuvent inclure

¹ Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, Op-Cit, p51.

² Roch Laflamme, *La vie dans les organisations : les indicateurs de succès*, Edition PUQ, 1994, P31.

l'intégrité, la responsabilité, la collaboration, l'innovation, le respect, etc. Les valeurs personnelles influencent les attitudes et les comportements des individus au sein de l'organisation.

I.1.9. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente les normes, les croyances, les valeurs partagées et les comportements qui prévalent au sein de l'organisation. La culture organisationnelle influence la façon dont les membres interagissent, prennent des décisions et se comportent. Elle peut être explicite (valeurs officiellement déclarées) ou implicite (valeurs sous-jacentes non exprimées).

I.1.10. Vision et mission

La vision et la mission de l'organisation définissent son objectif principal, ses aspirations et ses valeurs fondamentales. La vision représente l'image future souhaitée de l'organisation, tandis que la mission décrit son objectif global et sa raison d'être. Ces éléments guident les actions et les décisions de l'organisation, et contribuent à la création de valeur.

I.1.11. Objectifs et stratégies

Les objectifs et les stratégies de l'organisation déterminent les résultats souhaités et les moyens d'y parvenir. Les valeurs organisationnelles peuvent influencer la définition des objectifs et des stratégies, en mettant l'accent sur des aspects tels que la responsabilité sociale, l'innovation ou la satisfaction des clients¹.

I.1.12. Relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles au sein de l'organisation contribuent à la création de valeur. Les valeurs telles que la collaboration, le respect, l'équité et la confiance favorisent des interactions positives entre les membres de l'organisation, renforçant ainsi la cohésion et la performance collective.

I.1.13. Leadership

Le leadership joue un rôle crucial dans la promotion des valeurs organisationnelles. Les dirigeants d'une organisation doivent incarner les valeurs et les comportements

¹ Maurice Thévenet, Op.cit., P 72.

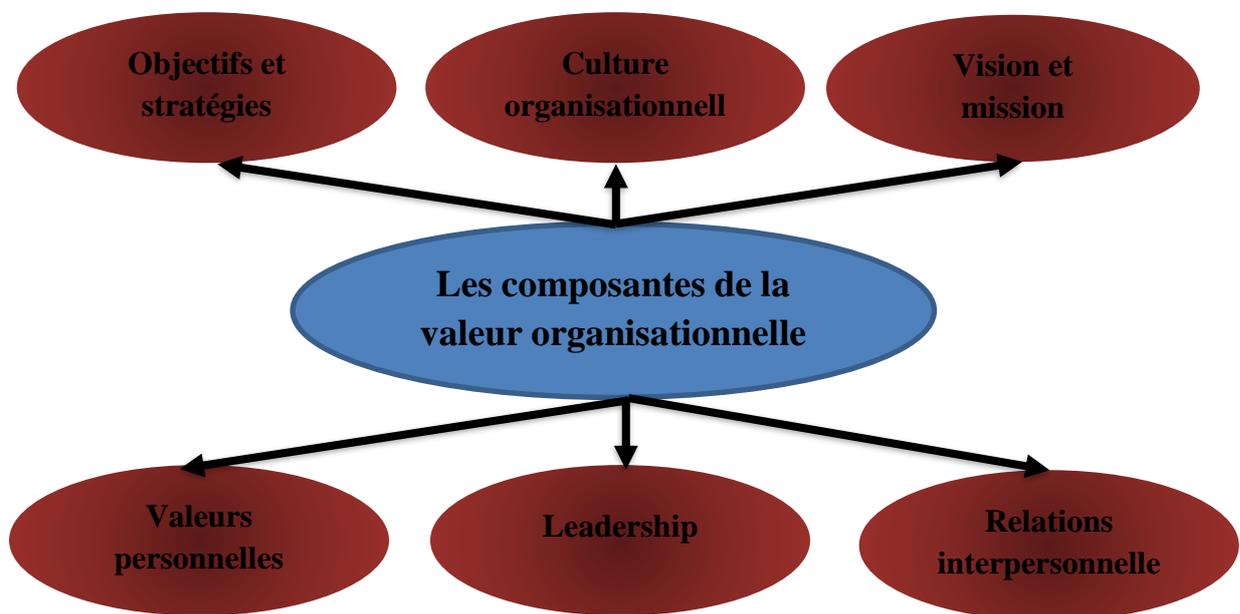
-Linda Rouleau, Théorie des organisations : approche classique contemporaine et de l'avant – garde, édition Presse de l'université de Québec, Canada, 2007, P137.

Chapitre II Définition et types de valeurs organisationnelles

souhaités, en servant de modèles pour les autres membres de l'organisation. Le leadership efficace peut renforcer la valeur organisationnelle et influencer positivement la culture et les performances.

Il est important de noter que les composantes de la valeur organisationnelle peuvent varier d'une organisation à l'autre, en fonction de sa nature, de son secteur d'activité, de sa taille et de sa culture spécifique. Cependant, ces composantes fournissent une base générale pour comprendre les éléments qui contribuent à la valeur organisationnelle.

Figure 1 : Les composantes de la valeur organisationnelle



Source : Réaliser par nous même.

Les traits distinctifs de la valeur organisationnelle

Les caractéristiques de la valeur organisationnelle se réfèrent aux traits distinctifs ou aux attributs associés à cette notion. Voici quelques caractéristiques courantes de la valeur organisationnelle ¹:

I.1.14. Stabilité

La valeur organisationnelle est souvent considérée comme une caractéristique stable et durable de l'organisation. Elle est profondément enracinée dans la culture et les croyances partagées, et tend à évoluer lentement au fil du temps.

La stabilité est l'une des principales caractéristiques de la valeur organisationnelle. Elle se réfère à la durabilité et à la permanence des valeurs au sein de l'organisation. Les valeurs organisationnelles sont enracinées dans la culture et les croyances partagées par les membres de l'organisation, ce qui leur confère une nature stable.

La stabilité des valeurs organisationnelles signifie qu'elles ne changent pas facilement ou rapidement. Elles sont profondément intégrées dans le tissu de l'organisation et sont souvent transmises de génération en génération. Les valeurs établies ont tendance à résister aux changements externes et internes, et à rester relativement constantes au fil du temps.

I.1.15. Consensus

La valeur organisationnelle implique un certain degré de consensus ou d'accord au sein de l'organisation. Bien que les individus puissent avoir des valeurs personnelles différentes, la valeur organisationnelle suppose une convergence autour de valeurs communes partagées par les membres.

Le consensus est une caractéristique essentielle de la valeur organisationnelle. Il implique un degré d'accord et d'alignement parmi les membres de l'organisation concernant les valeurs fondamentales qui guident les actions et les comportements.

Lorsqu'il y a consensus autour des valeurs organisationnelles, cela signifie que les membres de l'organisation partagent une compréhension commune des valeurs qui sont

¹ ALAIN Desreumaux, Notion d'organisation Dans Théorie des organisations, Paris, 2015, p41
-Maurice Thévenet, La culture d'entreprise, édition PUF, « Que sais-je ? », 5^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Janvier 2006, P45.

importantes et prioritaires. Ils reconnaissent l'importance de ces valeurs et s'efforcent de les respecter et de les intégrer dans leurs actions quotidiennes.

Le consensus sur les valeurs organisationnelles contribue à créer un sentiment d'appartenance et d'unité parmi les membres de l'organisation. Il favorise la cohésion et la coopération, car tous les individus travaillent dans la même direction, en partageant des principes et des normes communs.

I.1.16. Orientation vers les objectifs

La valeur organisationnelle est orientée vers la réalisation des objectifs et de la mission de l'organisation. Elle fournit une direction claire pour les membres de l'organisation et influence leurs attitudes et comportements en fonction de ces objectifs.

L'orientation vers les objectifs est une caractéristique fondamentale de la valeur organisationnelle. Elle indique que les valeurs adoptées par l'organisation sont alignées sur la réalisation des objectifs et de la mission de celle-ci.

Les valeurs organisationnelles orientées vers les objectifs déterminent les priorités et les principes directeurs de l'organisation. Elles fournissent une boussole pour guider les actions et les décisions des membres de l'organisation, en les incitant à se concentrer sur les résultats attendus et à travailler de manière cohérente pour les atteindre.

L'orientation vers les objectifs permet aux membres de l'organisation de comprendre l'importance de leurs contributions individuelles dans la poursuite des objectifs communs. Cela crée un sentiment de responsabilité et de motivation envers la réalisation des résultats attendus.

De plus, les valeurs organisationnelles orientées vers les objectifs peuvent influencer les attitudes et les comportements des membres de l'organisation. Elles peuvent encourager l'engagement, la persévérance et l'effort soutenu dans la poursuite des objectifs. Elles peuvent également favoriser la prise d'initiative, l'innovation et la recherche de solutions efficaces pour atteindre les objectifs fixés.

Cependant, il est important de souligner que l'orientation vers les objectifs ne doit pas être considérée de manière isolée, mais en relation avec d'autres valeurs organisationnelles. Les valeurs telles que l'éthique, la responsabilité sociale ou le respect des

individus doivent également être prises en compte pour assurer un équilibre et une intégration harmonieuse des valeurs organisationnelles¹.

En résumé, l'orientation vers les objectifs est une caractéristique clé de la valeur organisationnelle. Elle définit les valeurs adoptées par l'organisation en fonction de la réalisation des objectifs et de la mission. Elle fournit une direction claire aux membres de l'organisation, influence leurs attitudes et comportements en fonction de ces objectifs, et favorise un engagement soutenu dans la poursuite des résultats attendus.

I.1.17. Influence sur les comportements

Tout à fait, les valeurs organisationnelles peuvent influencer les comportements des membres de l'organisation. Elles peuvent déterminer les normes de conduite, les interactions interpersonnelles, les décisions prises et les actions entreprises par les individus. Par exemple, une organisation qui valorise l'intégrité et l'éthique peut encourager ses membres à prendre des décisions éthiques et à éviter les comportements malhonnêtes ou frauduleux.

Les valeurs organisationnelles influencent les comportements des membres de l'organisation. Elles peuvent déterminer les normes de conduite, les interactions interpersonnelles, les décisions prises et les actions entreprises par les individus².

De même, une organisation qui valorise la diversité et l'inclusion peut encourager ses membres à respecter les différences culturelles et à promouvoir l'égalité des chances pour tous. En somme, les valeurs organisationnelles peuvent influencer les comportements des membres de l'organisation en créant des normes de conduite partagées et en encourageant les comportements souhaitables.

I.1.18. Alignement

La valeur organisationnelle suppose un alignement entre les valeurs individuelles des membres et les valeurs collectives de l'organisation. Lorsque les valeurs individuelles et organisationnelles sont congruentes, cela favorise l'engagement et la satisfaction des membres.

Lorsque les membres partagent les mêmes valeurs que leur organisation, cela crée un sentiment d'appartenance et de cohésion, ce qui peut renforcer leur motivation et leur

¹ Aubret J. et Gilbert P., *Psychologie de la ressource humaine*, PUF, coll. Que sais-je ?, 4e éd., Paris, 2007, p122.

² ALAIN Desreumaux, Op-Cit, p54.

engagement dans leur travail. Les membres sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et de leur organisation, et de travailler plus efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation. En somme, la valeur organisationnelle peut contribuer à la création d'un environnement de travail positif et à la réalisation de performances optimales.

I.1.19. Différenciation

En effet, les valeurs organisationnelles peuvent être utilisées comme un outil de différenciation pour les organisations. En adoptant des valeurs distinctives, les organisations peuvent se démarquer de leurs concurrents et créer une identité unique qui attire des membres ou des clients ayant des valeurs similaires. Par exemple, une organisation qui valorise l'innovation et la créativité peut attirer des membres qui partagent ces valeurs et qui souhaitent travailler dans un environnement stimulant et innovant¹.

De même, une organisation qui valorise la durabilité et la responsabilité sociale peut attirer des clients qui sont sensibles à ces valeurs et qui souhaitent soutenir une entreprise respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

En somme, les valeurs organisationnelles peuvent contribuer à renforcer la position concurrentielle d'une organisation et à répondre aux attentes de ses membres et de ses clients.

I.1.20. Rôle moteur

En effet, les valeurs organisationnelles peuvent jouer un rôle moteur dans la prise de décision et l'action. En adoptant des valeurs fortes et partagées, les organisations peuvent guider leurs choix stratégiques, leurs politiques internes, leurs pratiques de gestion des ressources humaines et leurs interactions avec les parties prenantes. Par exemple, une organisation qui valorise la transparence et l'honnêteté peut adopter des politiques de communication ouverte et transparente avec ses membres et ses clients, et encourager la dénonciation de comportements malhonnêtes ou frauduleux.

De même, une organisation qui valorise la collaboration et le travail d'équipe peut encourager les pratiques de travail collaboratif et la mise en place d'équipes interdisciplinaires pour résoudre les problèmes complexes. En somme, les valeurs organisationnelles peuvent jouer un rôle clé dans la culture et les pratiques de l'organisation,

¹ <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-positionnement-differenciation> consulté le 20/06/2023

en guidant les comportements et les décisions de ses membres et en renforçant son identité unique.

I.1.21. Cohésion et mobilisation

Les valeurs organisationnelles peuvent contribuer à créer de la cohésion et à mobiliser les membres autour d'un objectif commun. Lorsque les membres partagent des valeurs communes, cela favorise la collaboration, l'engagement et le travail d'équipe¹.

En effet, les valeurs organisationnelles peuvent contribuer à créer de la cohésion et à mobiliser les membres autour d'un objectif commun. Lorsque les membres partagent des valeurs communes, cela favorise la collaboration, l'engagement et le travail d'équipe. Par exemple, une organisation qui valorise la créativité et l'innovation peut encourager ses membres à proposer des idées nouvelles et à travailler ensemble pour les concrétiser.

De même, une organisation qui valorise la responsabilité sociale peut encourager ses membres à s'engager dans des projets locaux et à soutenir des causes sociales. En somme, les valeurs organisationnelles peuvent contribuer à créer un sentiment d'appartenance et de fierté chez les membres, en mobilisant leur énergie et leur créativité pour atteindre des objectifs communs.

I.1.22. Responsabilité sociale

La valeur organisationnelle peut également inclure une dimension de responsabilité sociale. Les organisations peuvent adopter des valeurs axées sur la durabilité environnementale, l'éthique des affaires, la responsabilité envers les parties prenantes, etc.

Il est important de souligner que les caractéristiques de la valeur organisationnelle peuvent varier d'une organisation à l'autre, en fonction de sa culture, de ses objectifs et de son contexte spécifique. Ces caractéristiques fournissent une base générale pour comprendre les aspects essentiels de la valeur organisationnelle².

¹ Eric Delavallée, *La valeur d'entreprise pour manager autrement*, Edition d'organisation, Paris, 2002, P 32.

² Meier Olivier, Op.Cit, P10-13.

Section 02 : Le rôle de la valeur organisationnelle

Les valeurs organisationnelles jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la culture d'une organisation. Les valeurs organisationnelles sont des principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions des membres de l'organisation¹.

Le rôle de la valeur organisationnelle

Les valeurs organisationnelles jouent un rôle crucial dans la réussite d'une organisation. Elles peuvent aider à établir une culture d'entreprise positive et guider les comportements des membres de l'organisation. Les valeurs organisationnelles peuvent également contribuer à créer un sentiment d'appartenance et de fierté chez les membres, en mobilisant leur énergie et leur créativité pour atteindre des objectifs communs².

Enfin, les valeurs organisationnelles peuvent aider à renforcer la réputation et l'image de l'organisation, en lui donnant une identité unique et en la distinguant de ses concurrents. En somme, les valeurs organisationnelles sont un élément clé pour la réussite d'une organisation.

Le rôle de la valeur organisationnelle est d'une importance capitale dans le fonctionnement et la réussite d'une organisation. Les valeurs organisationnelles sont les principes fondamentaux qui guident les comportements, les attitudes et les décisions des membres de l'organisation. Elles créent une base solide pour la culture organisationnelle et contribuent à façonner l'identité de l'organisation.

Selon E. Schein (1985) ; la valeur d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problème concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la valeur d'entreprise, par ces caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de

¹ Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle, Éditions Association Francophone de Comptabilité, Tome 10, Paris, 2004, p127.

² Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, La mesure de la création de valeur, organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, ISEOR-Université Lumière, Lyon 2, Submitted on 8 Apr 2011, p12-15.

répondre efficacement à l'intégration des salariés¹.

La valeur organisationnelle est un concept important dans le domaine de la gestion et des sciences organisationnelles. Elle fait référence aux principes, aux croyances et aux normes qui guident le comportement et les actions des membres d'une organisation. La valeur organisationnelle joue un rôle crucial dans la culture et le fonctionnement d'une entreprise, car elle influence les attitudes, les décisions et les interactions des employés.

Les valeurs organisationnelles sont souvent définies par la direction de l'entreprise et peuvent varier d'une organisation à l'autre. Elles sont souvent formulées dans des déclarations de mission, de vision ou de valeurs, qui servent de guide pour les employés. Les valeurs organisationnelles peuvent inclure l'intégrité, l'innovation, la collaboration, le respect, l'excellence, la responsabilité sociale, la diversité, etc.

Le rôle de la valeur organisationnelle est multiple ²:

I.1.23. Orientations et comportements des employés

Les valeurs organisationnelles définissent les attentes et les normes de comportement au sein de l'organisation. Elles influencent les choix et les actions des employés dans leur travail quotidien, en les guidant vers des comportements alignés avec les valeurs de l'entreprise.

I.1.24. Culture d'entreprise

La culture d'entreprise se réfère à l'ensemble des valeurs, des normes, des croyances, des comportements et des pratiques qui caractérisent une organisation. Les valeurs organisationnelles jouent un rôle essentiel dans la création et le maintien de la culture d'entreprise.

Lorsque les valeurs organisationnelles sont clairement définies et communiquées, elles agissent comme un guide pour les comportements et les attitudes des employés. Elles fournissent un cadre commun pour les interactions et les prises de décision au sein de l'organisation. Une culture d'entreprise basée sur des valeurs fortes crée un sentiment d'identité partagée et renforce le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation.

¹ Meier Olivier, Op-Cit, P16.

² Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, Op-Cit, p12-15.

Les valeurs organisationnelles contribuent à la culture d'entreprise ¹:

- **Engagement des employés** : Les valeurs organisationnelles aident à inspirer et à motiver les employés. Lorsqu'ils se sentent alignés avec les valeurs de l'organisation, ils sont plus susceptibles d'être engagés et de donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction au travail et à une rétention des talents plus élevée.
- **Cohésion et collaboration** : Les valeurs organisationnelles favorisent la cohésion et la collaboration entre les membres de l'équipe. Lorsque tous les employés partagent des valeurs communes, ils sont plus enclins à travailler ensemble vers des objectifs communs. Cela renforce l'esprit d'équipe et la coopération, ce qui peut améliorer la productivité et les résultats de l'organisation.
- **Prise de décision alignée** : Les valeurs organisationnelles aident à guider la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. Lorsque les employés sont conscients des valeurs de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de prendre des décisions qui sont en accord avec ces valeurs. Cela favorise la cohérence et l'alignement des actions, ce qui contribue à la stabilité et à la fiabilité de l'organisation.
- **Image de marque** : Une culture d'entreprise forte, basée sur des valeurs positives, peut contribuer à l'image de marque de l'organisation. Lorsque les valeurs sont alignées avec les attentes des clients et des parties prenantes, cela renforce la confiance et la réputation de l'entreprise. Une culture d'entreprise solide peut également attirer des clients et des talents qui partagent les mêmes valeurs.

I.1.25. Prise de décision

Les valeurs organisationnelles jouent un rôle important dans le processus de prise de décision au sein d'une organisation. Comment elles peuvent servir de critères et favoriser la cohérence et l'alignement des décisions :

- **Guide de l'évaluation des options** : Les valeurs organisationnelles fournissent un cadre pour évaluer les différentes options disponibles lors de la prise de décision. Elles aident les employés à identifier les choix qui sont conformes aux valeurs de l'entreprise et à écarter ceux qui ne le sont pas. Les valeurs servent de critères pour évaluer les avantages, les inconvénients et les impacts potentiels de chaque option.

¹ Caby J. et Hirigoyen G, La création de valeur de l'entreprise, Economica, 2ème édition, 2001, p84.

Chapitre II Définition et types de valeurs organisationnelles

- **Prise de décision éthique** : Les valeurs organisationnelles peuvent inclure des principes éthiques et des normes de conduite. Elles guident les employés vers des décisions éthiques et moralement responsables. Lorsque les valeurs sont intégrées dans le processus de prise de décision, cela permet de prévenir les comportements non éthiques et d'encourager des choix alignés avec l'éthique de l'entreprise¹.
- **Cohérence et alignement** : Lorsque les employés prennent des décisions basées sur les valeurs organisationnelles, cela favorise la cohérence et l'alignement des actions dans toute l'organisation. Les décisions prises à différents niveaux et dans différents départements seront plus susceptibles d'être cohérentes et de soutenir les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Cela contribue à la construction d'une culture d'entreprise solide et à la réalisation des objectifs communs².
- **Renforcement de la confiance** : Lorsque les décisions sont prises en tenant compte des valeurs organisationnelles, cela renforce la confiance des employés, des clients et des parties prenantes. Les employés voient que les valeurs de l'entreprise sont prises au sérieux et intégrées dans les décisions, ce qui favorise un sentiment de confiance et de transparence. Les clients et les parties prenantes peuvent également être rassurés en voyant que l'organisation agit en accord avec ses valeurs.

Il est important de noter que les valeurs organisationnelles ne doivent pas être uniquement des déclarations abstraites, mais doivent être mises en pratique de manière cohérente. Les leaders de l'organisation ont un rôle essentiel à jouer en incarnant les valeurs et en veillant à ce qu'elles soient intégrées dans le processus de prise de décision.

En somme, les valeurs organisationnelles servent de critères pour évaluer les options et guider la prise de décision. Elles favorisent la cohérence, l'alignement et la confiance au sein de l'organisation. En intégrant les valeurs dans le processus de prise de décision, les employés sont encouragés à faire des choix qui soutiennent les valeurs et les objectifs de l'entreprise³.

La mesure de la création de valeur organisationnelle

¹ Diane Girard, Les dimensions psychologiques de l'éthique : l'impact du contexte organisationnel, Vol. 8, no 1, printemps 2004, pp85-88.

² Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Les cultures organisationnelles dans Management, Paris, 2019, p421.

³ Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Op-Cit, P423.

Chapitre II Définition et types de valeurs organisationnelles

Selon GUY VAN Loye (1998) la capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser¹.

La mesure de la création de valeur organisationnelle peut être un défi, car il s'agit d'un concept abstrait et complexe. Cependant, il existe différentes approches et indicateurs que vous pouvez utiliser pour évaluer la création de valeur dans une organisation. Voici quelques méthodes couramment utilisées :

- **Indicateurs financiers** : Les indicateurs financiers traditionnels tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, le retour sur investissement (ROI) et la valeur ajoutée économique (EVA) peuvent être utilisés pour évaluer la création de valeur. Ces mesures se concentrent sur la capacité de l'organisation à générer des revenus et des bénéfices pour ses actionnaires.
- **Indicateurs de performance opérationnelle** : Ces indicateurs évaluent l'efficacité et l'efficience opérationnelle de l'organisation. Ils peuvent inclure des mesures telles que la productivité, la qualité, les coûts, les délais de livraison, la satisfaction des clients, etc. L'amélioration de ces indicateurs peut contribuer à créer de la valeur en optimisant les processus et en répondant aux besoins des clients de manière efficace.
- **Indicateurs de satisfaction des parties prenantes** : La satisfaction des parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté, est une dimension importante de la création de valeur organisationnelle. Des enquêtes de satisfaction, des évaluations de la réputation de l'entreprise, des retours d'expérience des clients et d'autres outils peuvent être utilisés pour mesurer la satisfaction et l'engagement des parties prenantes.
- **Indicateurs d'innovation** : L'innovation est un moteur clé de la création de valeur. Les indicateurs d'innovation peuvent inclure le nombre de brevets déposés, les investissements dans la recherche et le développement, le taux de réussite des nouveaux produits ou services, etc. Ces mesures évaluent la capacité de l'organisation à innover et à se différencier sur le marché.
- **Indicateurs de durabilité** : La durabilité joue un rôle croissant dans la création de valeur organisationnelle. Les indicateurs de durabilité évaluent les performances environnementales, sociales et économiques de l'organisation. Ils peuvent inclure des

¹ GUY VAN Loye, Finance et théorie des organisations, Economica, Paris, 1998, pp1266-168.

mesures telles que les émissions de carbone, l'utilisation des ressources naturelles, les pratiques de responsabilité sociale des entreprises, etc.

Il est important de souligner que la mesure de la création de valeur organisationnelle ne se limite pas à un seul indicateur, mais doit prendre en compte différents aspects de l'organisation et de son impact. Une approche globale et équilibrée est nécessaire pour obtenir une vision complète de la création de valeur.

La mesure de la création de valeur organisationnelle peut être réalisée à travers des indicateurs financiers, des indicateurs de performance opérationnelle, des indicateurs de satisfaction des parties prenantes, des indicateurs d'innovation et des indicateurs de durabilité. En combinant ces différentes mesures, vous pouvez évaluer l'impact global de l'organisation et sa capacité à créer de la valeur pour ses parties prenantes¹.

Les sources de la valeur d'entreprise

Les valeurs d'entreprise sont les principes fondamentaux qui régissent l'approche de travail de votre entreprise, les conditions de collaboration entre collègues et le bien-être des employés. Ces valeurs donnent le la en matière de collaboration et de prises de responsabilité au sein de la structure.

Les sources de valeur d'une entreprise peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs, tels que le secteur d'activité, le modèle d'entreprise et les conditions du marché. Cependant, voici quelques sources courantes de valeur pour la plupart des entreprises ²:

I.1.26. Actifs tangibles

Les actifs tangibles incluent les biens physiques détenus par l'entreprise, tels que les terrains, les bâtiments, les équipements, les stocks, etc. Ces actifs peuvent contribuer à la création de valeur en générant des revenus, en soutenant les opérations de l'entreprise ou en fournissant une base solide pour la croissance future.

I.1.27. Actifs immatériels

Les actifs immatériels comprennent les ressources intangibles de l'entreprise, telles que la propriété intellectuelle (brevets, marques de commerce), la réputation de la marque, les relations avec les clients, les logiciels, les bases de données, etc. Ces actifs peuvent créer

¹ GUY VAN Loye, Op-Cit, pp1266-168.

² <https://asana.com/fr/resources/company-values-examples>, Consulté le 17-05-2023.

une valeur significative en offrant un avantage concurrentiel durable et en favorisant la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

I.1.28. Capital humain

Le capital humain représente les compétences, les connaissances, l'expertise et l'expérience des employés de l'entreprise. Les talents et les compétences des employés peuvent constituer une source majeure de valeur en stimulant l'innovation, en améliorant la productivité et en permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements du marché¹.

I.1.29. Relations avec les parties prenantes

Les relations avec les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et autres parties prenantes peuvent créer de la valeur pour une entreprise. Des relations solides et durables peuvent conduire à une fidélité des clients, à des opportunités de croissance, à des partenariats stratégiques et à d'autres avantages qui renforcent la position concurrentielle et la valeur de l'entreprise.

I.1.30. Avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, qu'il s'agisse de coûts plus bas, d'une différenciation de produit ou d'un positionnement sur un marché spécifique, peut être une source majeure de valeur².

Un avantage concurrentiel fort permet à une entreprise de se distinguer de ses concurrents, de maintenir des marges bénéficiaires élevées et de générer des revenus solides.

I.1.31. Flux de trésorerie futurs

La capacité d'une entreprise à générer des flux de trésorerie futurs réguliers et prévisibles est une source clé de valeur. Les investisseurs évaluent souvent la valeur d'une entreprise en fonction de ses perspectives de croissance, de sa rentabilité et de sa capacité à générer des revenus stables à long terme.

Il est important de noter que ces sources de valeur peuvent interagir et se renforcer mutuellement. Par exemple, un capital humain fort peut contribuer à développer des actifs

¹ Lardy P. et Pigé B, La gestion stratégique des coûts : consommation de ressources et création de valeur, Editions Management et Société, Paris, 2011, p230.

² <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, Consulté 20-05-2023.

immatériels et à améliorer les relations avec les parties prenantes, ce qui peut à son tour renforcer l'avantage concurrentiel et la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie futurs.

Les sources de valeur d'une entreprise peuvent inclure des actifs tangibles et immatériels, le capital humain, les relations avec les parties prenantes, l'avantage concurrentiel et les flux de trésorerie futurs. Une combinaison équilibrée de ces sources peut contribuer à la création d'une valeur durable pour l'entreprise¹.

Les éléments de la valeur d'entreprise

La valeur d'une entreprise peut être influencée par plusieurs éléments clés. Ces éléments peuvent varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'entreprise et d'autres facteurs spécifiques, mais voici certains des éléments couramment pris en compte dans l'évaluation de la valeur d'une entreprise :

I.1.32. Revenus et bénéfices

Les revenus et les bénéfices réalisés par une entreprise sont des éléments fondamentaux de sa valeur. Les investisseurs et les acheteurs potentiels évaluent souvent la rentabilité de l'entreprise pour déterminer sa valeur intrinsèque. Les revenus stables et en croissance, ainsi que des marges bénéficiaires solides, peuvent contribuer à augmenter la valeur d'une entreprise.

I.1.33. Flux de trésorerie

Les flux de trésorerie futurs prévus jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la valeur d'une entreprise. Les investisseurs cherchent à déterminer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie réguliers et prévisibles à long terme. Les flux de trésorerie sont importants car ils permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes, à investir dans sa croissance future et à distribuer des dividendes aux actionnaires.

I.1.34. Actifs tangibles

Les actifs tangibles, tels que les biens immobiliers, les équipements, les stocks et les véhicules détenus par l'entreprise, peuvent contribuer à sa valeur. Ces actifs peuvent être évalués et pris en compte lors de l'évaluation de l'entreprise. Cependant, il est important de

¹ <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, Consulté 20-05-2023.

noter que la valeur des actifs tangibles peut varier en fonction de leur état, de leur utilisation et de leur pertinence pour l'activité de l'entreprise.

I.1.35. Actifs immatériels

Les actifs immatériels jouent un rôle de plus en plus important dans l'évaluation de la valeur d'une entreprise. Il s'agit notamment de la propriété intellectuelle (brevets, marques de commerce), des droits d'auteur, des logiciels, des bases de données, de la réputation de la marque et des relations avec les clients. Ces actifs immatériels peuvent contribuer à créer une valeur significative en renforçant la position concurrentielle de l'entreprise, en améliorant la fidélité des clients et en créant des avantages concurrentiels durables.

I.1.36. Marché potentiel

La taille et le potentiel de croissance du marché dans lequel opère l'entreprise peuvent également influencer sa valeur. Une entreprise positionnée sur un marché en croissance, avec de bonnes perspectives à long terme, peut être considérée comme ayant une valeur plus élevée. Les investisseurs sont souvent intéressés par les entreprises qui ont un marché cible clairement défini et qui ont la capacité de capturer une part significative de ce marché.

I.1.37. Équipe de direction et talents

L'expertise, les compétences et l'expérience de l'équipe de direction et des employés clés peuvent également être des éléments importants de la valeur d'une entreprise. Une équipe de direction solide et talentueuse, capable de prendre des décisions stratégiques et de conduire la croissance de l'entreprise, est souvent considérée comme un atout précieux.

I.1.38. Situation financière

La situation financière globale de l'entreprise, y compris son niveau d'endettement, sa structure du capital et sa capacité à gérer les risques financiers, peut également influencer sa valeur. Les investisseurs accordent une attention particulière à la santé financière d'une entreprise, car elle peut avoir un impact sur sa stabilité, sa capacité à investir et sa capacité à générer des rendements pour les actionnaires.

Ces éléments ne sont qu'un aperçu des nombreux facteurs qui peuvent contribuer à la valeur d'une entreprise. L'évaluation de la valeur d'une entreprise est souvent complexe et peut nécessiter l'analyse de multiples indicateurs et facteurs spécifiques à l'entreprise et à

son industrie¹.

L'importance de la valeur d'entreprise

I.1.39. La valeur d'entreprise est un guide pour le personnel

La valeur d'une entreprise offre de nombreux avantages en termes de rapidité et de facilité dans le processus d'adaptation et d'intégration des employés. Elle fournit un cadre solide et un soutien essentiels pour la construction de leur identité professionnelle. Les employés bénéficient de modes pratiques de traitement des tâches quotidiennes et de modèles de comportement qui définissent une manière d'être au sein de l'entreprise et de la vie collective qui s'y déroule.

Ces éléments sont particulièrement importants pour les employés lors de leur première expérience professionnelle, leur offrant à la fois des repères pratiques et des normes de comportement au sein de l'entreprise et de leurs fonctions. Cela facilite l'ajustement des employés aux exigences du travail et favorise leur épanouissement professionnel.²

Pour Miguel Edward : « *La valeur organisationnelle est l'un des sujets fondamentaux pour appuyer toutes les organisations qui veulent devenir compétitives. En plus d'étudier le changement organisationnel en tant que acteur clé d'amélioration continue des organisations, on considère aussi important d'étudier la qualité de la gestion humaine à l'avancement de la technologie. Cette cause mène les organisations à changer leur valeur de la main de leur organisation fonctionnelle* »³.

Pour Schein : « *La valeur d'organisation construit une carte cognitive à l'usage des agents, développer un savoir commun qui se cristallise dans des faits, des routines ou des conventions codifiés, et qui se traduit pas des règles de comportement et d'action ayant un caractère normatif, par exemple, les rituels tel que « l'employé du moi » servent à délimiter les comportements acceptables et valoriser les comportements souhaitables* »⁴.

Le climat de travail est un indicateur de la satisfaction des attentes des employés en ce qui concerne l'ambiance au sein de l'entreprise. En analysant les résultats, il est possible d'identifier les problèmes potentiels. Les employés travaillant au sein d'une entreprise ayant

¹ Mathieu, « Valeur d'entreprise et performance des organisations », <https://fr.Scribd.Com/doc/98941796/valeur-d.Entreprisae-et-performance-d-organisation>, consulté le 7/05/2023.

² Philippe Brenoux, *Sociologie du changement*, Edition du seuil, Paris, 2004, P146.

³ Edward Miguel, Pour une valeur organisationnelle, Texte traduit par lourdes soules de Buenosaires, 2014.

⁴ Claude Menard, *L'économie des organisations*, Edition la découverte, Paris, 2004, P74.

des valeurs fortes savent ce qui est attendu d'eux.

La valeur de l'entreprise leur donne la confiance nécessaire pour prendre des décisions, sachant qui ils sont et ce qui convient à leur rôle. Les décisions sont prises facilement et sans hésitation. De plus, lorsque les employés trouvent un sens à leur travail, ils s'engagent pleinement dans les objectifs de l'entreprise. Comme le montre Boter, cela crée également des richesses et des actifs supplémentaires¹.

La valeur d'entreprise exerce également une fonction d'intégration sociale et facilite l'assimilation de nouvelles venues. Ces derniers doivent faire connaissance de la valeur d'entreprise, faire la leur, vivre en conformité avec elle et ils seront intégrés dans l'entreprise, et accepter par tous. La valeur d'entreprise crée un sens et un objet d'identification pour chaque personne qui y est employé, elle assure, en tant que point de repère l'unité d'action de son membre.

I.1.40. Le bien être des salariés

Un salarié qui n'est pas en accord avec les valeurs de l'entreprise ne sera pas réceptif aux discours de ses dirigeants. Soit il choisira de poursuivre une carrière pour des motivations financières personnelles, soit il sera exclu par le groupe. La valeur de l'entreprise joue un rôle essentiel dans le sentiment de satisfaction au travail. C'est elle qui détermine si vous êtes heureux d'aller travailler ou non.

Il est important de noter que des salariés motivés sont généralement plus performants. Ils contribuent à instaurer un environnement propice au bien-être des employés, ce qui se traduit par une meilleure performance globale de l'entreprise. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de favoriser cette motivation et de créer un climat de travail favorable, où les salariés se sentent épanouis et valorisés.

I.1.41. Le rôle des managers

La valeur d'entreprise aide à comprendre la collectivité, elle donne aux managers un des cadres de fonctionnement à transmettre.

Bien que variable en fonction du profil des collaborateurs, impacte des managers, et sans nul doute une grande partie d'un patrimoine valeurl de l'entreprise. Ils d'éploient des

¹ Jean Claude Bernatchez, *L'appréciation des performances au travail*, Edition Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, P22.

processus, la gestion des ressources humaines, ils fixent leur modes de reconnaissances, etc....

La valeur d'entreprise n'étant que l'addition des valeurs individuelles, changer une valeur d'entreprise ou simplement la faire évoluer passe par le changement individuel des managers, la modification de leur style de leadership.

I.1.42. Le rôle des dirigeants

Effectivement, les managers jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'entreprise. Leurs styles de leadership et leurs actions ont un impact direct sur la culture, les comportements et les performances de l'ensemble des employés. En tant que chefs d'équipe et porteurs de la vision de l'entreprise, ils sont responsables de la conduite de la stratégie et de la communication de la valeur de l'entreprise.

Les managers, par leurs actions conscientes ou inconscientes, reflètent les valeurs de l'entreprise ainsi que leurs propres valeurs individuelles. Leur comportement et leurs convictions donnent le ton des échanges relationnels au sein de l'organisation. Par exemple, un manager qui valorise l'innovation et la créativité encouragera les membres de son équipe à prendre des initiatives et à penser de manière novatrice. De même, un manager axé sur l'éthique et l'intégrité promouvra ces valeurs au sein de son équipe.

Les managers sont également responsables de la gestion du changement et de l'adaptation de l'entreprise. Leur capacité à inspirer et à motiver les employés est essentielle pour créer un environnement de travail productif et harmonieux. Leur leadership influence la façon dont les employés perçoivent leur travail, leur niveau d'engagement et leur motivation à atteindre les objectifs de l'entreprise.

I.1.43. Les avantages concurrentiels

La valeur d'entreprise est un moyen de cohésion, un catalyseur qui donne de sens, une aspiration profonde, lien entre la société et les hommes : tout groupe d'individus a besoin de règles, la valeur d'entreprise peut devenir le point de repère de tous ses membres.

Garder à l'esprit cet équilibre entre les besoins de l'entreprise, et les besoins des salariés est une question utile pour la pérennité de l'entreprise, mais aussi pour sa capacité à se développer.

Suite à l'industrialisation, toutes les entreprises ont intégrées la nécessité de la qualité des produits et services, efficacité des processus, la productivité, l'ingénierie financière, les techniques d'améliorations continues,... ; les méthodes qui portent vers l'excellence ont été largement diffusées et connues¹.

Enjeux de la valeur d'entreprise

I.1.44. Impact positif du concept de valeur d'entreprise

Au sein de l'entreprise, il est naturel de rencontrer des conflits, car des individus et des groupes avec des aspirations et des intérêts divergents doivent collaborer. La résolution de ces conflits passe par la négociation, voire la confrontation, ainsi que par l'organisation, notamment grâce à une planification rigoureuse du travail. Même les employeurs ont toujours cherché à promouvoir un "esprit maison" afin de favoriser une bonne entente au sein de l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses basées sur la valeur d'entreprise sont relativement récentes, car elles n'ont émergé qu'à partir des années 80².

Le concept de valeur d'entreprise, corporate valeur, s'est notamment développé aux Etats- Unis pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels. Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- L'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ;
- La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La valeur d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement. La valeur d'entreprise peut également être considérée comme un outil de management.

Selon l'École des Relations Humaines, le salarié occupe une place centrale et

¹ Quand la valeur de l'entreprise est un atout : <http://www.l'echos.fr/formation/strategie/articles6-8htm>. Importance de la valeur d'entreprise/lead blogue consulté le 09/05/2023.

² Maurice Thévenet, Op.cit., P6-8.

l'entreprise doit être à l'écoute de ses attentes. La stratégie des Ressources Humaines doit prendre en compte les aspirations des salariés, favoriser un environnement propice, garantir leur sécurité et tenir compte des aspects collectifs du travail (tels que la facilitation de l'intégration des nouveaux salariés). Dans cette perspective, le développement d'un "esprit maison" permet de promouvoir cette stratégie.

D'après la hiérarchie des besoins de Maslow, les salariés ont besoin de satisfaire différents niveaux de la pyramide des besoins, notamment le besoin d'appartenance à un groupe. En faisant partie d'une organisation avec des valeurs fortes, les salariés se sentiront plus intégrés, protégés et entourés que dans une structure plus traditionnelle.

La valeur d'entreprise permet, en outre, au manager d' :

- Assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).
- Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.
- Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise.

Cela conduit à une plus grande motivation des salariés, car ils intègrent les objectifs de l'entreprise. L'existence d'une valeur d'entreprise est d'autant plus importante lorsque les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle joue un rôle crucial (avec une priorité donnée aux objectifs de qualité plutôt qu'aux objectifs quantitatifs). L'idée fondamentale de la valeur d'entreprise est que le personnel défendra l'entreprise de manière plus efficace s'il la considère comme une communauté à laquelle il appartient.

Par ailleurs, la valeur d'entreprise favorise l'amélioration de la compétitivité et de la performance des entreprises. En effet, une forte valeur d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions pratiques et les mythes communs qui définissent la valeur d'entreprise servent de mécanisme de contrôle informel en coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place car ils sont moins exposés à des versions différentes des objectifs et des pratiques de l'entreprise.

De plus, cette valeur n'est pas tant imposée aux salariés qu'elle est socialement construite par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsqu'ils sont soumis à des contrôles exercés par un supérieur hiérarchique. De plus, les coûts du travail sont réduits. Les économies réalisées grâce à une forte valeur d'entreprise peuvent ainsi permettre à l'entreprise d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène appelé "effet valeur".

Cependant, il est important de souligner que mal gérée, la valeur d'entreprise peut constituer un handicap pour les entreprises¹.

I.1.45. Freins à la valeur

Effectivement, plusieurs facteurs peuvent limiter les effets positifs de la valeur d'entreprise. En voici quelques exemples :

I.1.46. Incohérence entre les valeurs affichées et les actions concrètes

Si l'entreprise met en avant certaines valeurs, mais ne les met pas en pratique dans ses actions quotidiennes, cela peut créer un sentiment de désillusion et de désengagement chez les salariés. Lorsque les employés perçoivent un écart entre les discours et les comportements réels de l'entreprise, cela peut compromettre la confiance et l'adhésion à la valeur d'entreprise².

I.1.47. Manque de communication et de transparence

Une communication insuffisante ou peu claire autour de la valeur d'entreprise peut entraîner des malentendus et une confusion quant aux attentes et aux objectifs de l'organisation. Les salariés ont besoin d'une communication transparente et régulière pour comprendre et s'aligner sur la valeur d'entreprise.

I.1.48. Résistance au changement

Lorsqu'une entreprise cherche à mettre en place une nouvelle valeur d'entreprise ou à modifier ses valeurs existantes, il peut y avoir une résistance au changement de la part des salariés. Certains employés peuvent être attachés aux anciennes valeurs ou avoir du mal à

¹ Maurice Thévenet, Loc.cit.

² Langevin P., Mahéroul L. et Romanet Y., « Faut-il adhérer sans réserve au concept de création de valeur », La Revue du Financier, n° 120/1999, pp. 62-71.

s'adapter aux nouvelles. Cela peut créer des tensions et rendre difficile la construction d'une valeur d'entreprise solide et partagée¹.

I.1.49. Culture d'entreprise toxique

Si l'entreprise présente une culture toxique caractérisée par des comportements irrespectueux, du favoritisme, des conflits constants ou des pratiques de travail malsaines, cela peut nuire à la valeur d'entreprise. Les employés peuvent se sentir démotivés, peu valorisés et avoir du mal à s'identifier à une valeur d'entreprise positive.

I.1.50. Manque d'implication des salariés

Pour que la valeur d'entreprise soit efficace, il est essentiel que les salariés se sentent impliqués dans sa construction et sa mise en œuvre. Si les employés ne sont pas consultés ou n'ont pas l'opportunité de contribuer à la définition de la valeur d'entreprise, cela peut réduire leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

Il est important pour les entreprises de prendre en compte ces facteurs et de les traiter activement pour préserver et renforcer les aspects positifs de la valeur d'entreprise. Cela peut impliquer une communication transparente, un leadership exemplaire, une culture d'entreprise saine et une participation active des salariés dans le processus de définition et de promotion de la valeur d'entreprise².

Les limites de la valeur d'entreprise

La valeur d'entreprise est indéniablement importante dans la gestion, mais il est important de reconnaître qu'elle présente également des aspects négatifs et des limites. Thévenet Maurice soulève une limite majeure concernant le champ d'application de la valeur d'entreprise. En effet, cette approche ne peut pas prétendre à elle seule couvrir toute la richesse et la complexité d'une organisation.

Une entreprise est un système complexe composé de divers éléments tels que sa structure organisationnelle, ses processus opérationnels, ses relations avec les parties prenantes, ses stratégies commerciales, ses ressources humaines, et bien d'autres encore. La valeur d'entreprise se concentre principalement sur les valeurs, la culture et les

¹ [http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/valeur entreprise](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/valeur%20entreprise), PDF, p6, consulté le 15/05/2023.

² Management et Avenir 2014, p51.
Ibid, P7.

comportements des employés, mais elle ne peut pas à elle seule embrasser tous les aspects de l'organisation.

Il est important de reconnaître que la valeur d'entreprise ne représente qu'un élément du puzzle global de la gestion organisationnelle. D'autres concepts et outils sont nécessaires pour aborder les dimensions telles que la stratégie, la structure, les processus, les systèmes de contrôle, la gestion des ressources humaines, etc.

En négligeant ces autres aspects importants, la valeur d'entreprise peut créer une vision partielle de l'organisation, ce qui peut limiter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière optimale. Il est donc essentiel d'adopter une approche holistique de la gestion, en intégrant diverses dimensions et en les alignant avec la valeur d'entreprise.

Thévenet Maurice" s'interroge sur les limites du concept valeur. La première concerne le champ de l'organisation couvert pas la valeur : elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais, au-delà de cette évidence, Thévenet Maurice s'interroge sur ces limites et identifie trois principales :

I.1.51. Champ d'application limité

La valeur d'entreprise, bien qu'elle joue un rôle significatif, ne peut prétendre à elle seule couvrir toute la richesse et la complexité d'une organisation. Elle se concentre principalement sur les valeurs, la culture et les comportements des employés, mais il existe d'autres facteurs et dimensions de gestion qui doivent également être pris en compte. Par exemple, la stratégie de l'entreprise, ses objectifs commerciaux, sa structure organisationnelle, ses processus opérationnels, ses systèmes de contrôle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que les relations avec les parties prenantes externes, sont tous des éléments importants qui contribuent au fonctionnement et aux performances de l'organisation. Les systèmes de contrôle assurent le suivi des performances et la gestion des risques.

Les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la motivation, l'engagement et le développement des employés. Il est donc important de reconnaître que la valeur d'entreprise est un élément parmi d'autres dans la gestion d'une organisation. En adoptant une approche globale de la gestion, en intégrant la valeur d'entreprise avec d'autres

facteurs et dimensions, les dirigeants peuvent mieux comprendre et gérer la complexité de leur organisation¹.

I.1.52. Subjectivité et diversité des valeurs

Les valeurs sont souvent subjectives et peuvent varier d'une personne à l'autre. Les employés d'une même entreprise peuvent avoir des valeurs individuelles différentes, ce qui peut entraîner des divergences et des tensions. La valeur d'entreprise doit composer avec cette diversité et trouver un équilibre pour créer une culture commune et des objectifs partagés.

I.1.53. Limites de l'impact sur les résultats

Bien que la valeur d'entreprise puisse influencer positivement la motivation des employés et leur engagement, elle ne garantit pas automatiquement des résultats financiers ou une performance supérieure. D'autres facteurs, tels que la concurrence, les conditions économiques et les aspects opérationnels, peuvent également jouer un rôle crucial dans les performances globales de l'entreprise.

Il est important de prendre en compte ces limites et de les intégrer dans la gestion de la valeur d'entreprise. Cela nécessite une approche équilibrée, en reconnaissant les avantages mais aussi les limites de ce concept, tout en tenant compte des spécificités de chaque organisation et de sa culture².

¹ <http://www.dynamique-mag.com> consulté le 27/07/2023.
Ibid, P7.

² <https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html>, consulté 23-05-2023

Conclusion

Effectivement, ce chapitre a permis d'explorer les différentes facettes des valeurs organisationnelles et leur importance dans la gestion des entreprises. Comprendre les valeurs organisationnelles est fondamental pour favoriser une culture d'entreprise cohérente et alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

La formation des valeurs organisationnelles se fait à travers divers processus, tels que la sélection des employés, la communication interne, les politiques et les pratiques de l'entreprise. Les valeurs sont transmises à travers des interactions quotidiennes, des exemples de leadership et des normes de comportement établies.

La prise de conscience de ces généralités permet aux gestionnaires et aux leaders de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour promouvoir et maintenir des valeurs positives au sein de leur organisation. Cela peut impliquer des actions telles que la clarification des valeurs, la sensibilisation et la formation des employés, la création de politiques et de procédures alignées sur les valeurs, ainsi que le renforcement d'une communication ouverte et transparente.

Chapitre III

La notion de l'engagement des salariés

Introduction

Le chapitre suivant traite de la notion d'engagement des employés, un concept essentiel dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'engagement des employés fait référence au degré de passion, de dévouement et d'investissement des employés dans leur travail et leur organisation. Comprendre cette notion est crucial pour favoriser une culture organisationnelle positive, améliorer la productivité et les performances, ainsi que promouvoir la rétention des talents.

Dans cette introduction, nous allons explorer les différents aspects liés à l'engagement des employés. Nous commencerons par définir l'engagement et examinerons ses diverses dimensions. Ensuite, nous aborderons l'importance de l'engagement des employés pour les organisations. Enfin, nous mettrons en évidence les défis et les opportunités associés à la gestion de l'engagement des employés.

Section 01 : Définition et dimensions de l'engagement des salariés

Dans cette section, nous allons examiner la définition de l'engagement des salariés ainsi que ses dimensions. Comprendre ces aspects fondamentaux de l'engagement des salariés revêt une importance primordiale pour favoriser une culture organisationnelle positive, améliorer la productivité et les performances, ainsi que promouvoir la rétention des talents.

Ensuite, nous explorerons les différentes dimensions de l'engagement, qui permettent de saisir la complexité de ce concept.

Définition l'engagement des salariés

L'engagement est depuis quelques années un terme récurrent dans les discours des dirigeants et des managers. C'est aussi une notion ancienne, bien connue et analysée dans les recherches académiques, et une question fondamentale et classique de GRH.

Selon Serge Perrot, Lionel Garreau¹ ils définies l'engagement des salariés comme : « le lien émotionnel ressenti par un employé et qui l'incite à fournir un effort discrétionnaire dans son travail. Des employés réellement impliqués sont le reflet du respect d'une entreprise pour ses employés ; respect qui, à son tour, se reflète, chez l'employé, dans la satisfaction au

¹ Serge Perrot, Lionel Garreau, L'engagement des salariés vu par les dirigeants, Paris, 2016, p55.

travail et la fierté d'appartenir à l'entreprise »¹.

Selon l'article 19 du code 06-03² "portant engagement national pour l'environnement" elle définit l'engagement des salariés comme : « *L'obligation de limiter la confidentialité professionnelle aux obligations négatives encourues par un salarié en vertu de la loi organique générale de la fonction publique 06-03, par laquelle la loyauté du salarié envers l'État et l'administration publique en particulier peut être mesurée, et de déterminer précisément cette obligation afin que l'employé et l'administration publique en soient conscients* ».(-Elena Stoeva, « La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel », Mémoire en science de la gestion, sous la direction Estelle Morin, Université de Montréal, Août 2006,)

L'engagement des salariés se réfère au degré de passion, de dévouement et d'investissement des employés envers leur travail et leur organisation. C'est un état psychologique dans lequel les salariés se sentent connectés émotionnellement, intellectuellement et comporte mentalement à leur emploi. L'engagement des salariés va au-delà de la simple satisfaction au travail et implique un niveau élevé de motivation et de détermination à contribuer activement à la réussite de l'entreprise.

Les théories de l'engagement des salariés

I.1.1. Théorie de l'échange (Becker 1960)

La théorie de l'échange, également connue sous le nom de "side bets", est la première approche concernant l'engagement organisationnel. Elle a été développée par Becker (1960) et présente le concept d'engagement organisationnel en se basant sur le principe selon lequel un individu adopte une certaine conduite en suivant un raisonnement logique. En effet, l'engagement organisationnel résulte d'une évaluation cognitive effectuée par l'employé concernant les conséquences d'un changement d'emploi. Cette évaluation prend en compte les coûts économiques, psychologiques et sociaux, tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité de l'emploi, les relations établies avec les collègues, ainsi que les compétences et connaissances acquises auprès de l'employeur.

Lorsque l'employé perçoit que les coûts associés à la rupture du lien contractuel avec

¹ Emmanuelle Cornil, le management participatif et les attentes des travailleurs, mémoire Master, Encadré par Anne Rousseau, Université catholique de Louvain, 2017, p45.

² Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

l'organisation sont élevés, il choisit de rester au sein de son entreprise. En effet, il lui serait alors difficile de quitter son entreprise en raison de ces coûts perçus comme importants¹.

I.1.2. Théorie affective (Kanter 1968)

Pendant la même période, une deuxième approche de l'engagement organisationnel s'est développée, connue sous le nom d'approche affective. Cette perspective a émergé grâce aux travaux de Kanter (1968). Elle décrit l'engagement organisationnel comme la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et d'être fidèles envers celle-ci.

Cette définition conduit Lee (1971) à affirmer que l'engagement organisationnel est similaire au sentiment d'appartenance et à la loyauté qu'un employé éprouve envers son entreprise. À la suite des travaux des chercheurs mentionnés ci-dessus, Mowday, Porter et Steers (1982) proposent que l'engagement organisationnel soit caractérisé par trois facteurs:

- Une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ;
- Une bonne volonté de faire des efforts pour l'entreprise ;
- Un désir de demeurer à l'emploi de l'organisation.

Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié sera engagé affectivement envers celle-ci².

I.1.3. Approche de la valeur morale (Jaros, et al, 1993)

L'approche de la valeur morale, développée par Jaros et al. (1993), propose une perspective de l'engagement organisationnel qui met l'accent sur les valeurs morales des individus. Selon cette approche, l'engagement organisationnel est influencé par les valeurs éthiques et morales d'un individu. Les chercheurs ont constaté que lorsque les valeurs d'un employé sont en harmonie avec celles de l'organisation, cela renforce son engagement envers

¹ Becker, Howard.S, « Notes on the concept of commitment », The American journal of sociology, 1960, P 32-40.

² Eric Gosselin et al, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, (Remest), Québec, Vol 3, N°1, 2007, P30-64.

celle-ci.

Lorsqu'un individu perçoit que l'organisation partage ses valeurs morales, il est plus enclin à s'investir davantage et à rester fidèle à l'entreprise. En d'autres termes, l'engagement organisationnel dans cette approche est étroitement lié à la congruence des valeurs morales entre l'individu et l'organisation. Lorsque les valeurs éthiques et morales sont alignées, cela crée un sentiment de cohérence et de connexion profonde, ce qui renforce l'engagement et la motivation de l'employé envers l'organisation.

Meyer et Allen (1991) avancent que le recours à une approche à trois dimensions mène à une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation, pour leur part, ont défini l'engagement organisationnel comme un « *étant psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* ». Et comme un « *lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement* »¹.

Selon Charles-Pauvres et Commeiras (2002), en se basant sur la définition de Thévenet (1990), l'engagement organisationnel représente la relation entre un individu et son employeur, exprimant un attachement évident envers cette organisation. Dans la continuité des travaux de Meyer et Allen (1991), il est admis que l'engagement organisationnel présente plusieurs formes².

De plus, tout comme Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Meyer et Allen (1997), il est considéré qu'un individu peut manifester simultanément différents types d'engagement, et ce, à des degrés variés pour chaque composante. En d'autres termes, le sens qu'une personne trouve dans son travail, tel que le plaisir, la réussite, l'utilité, l'éthique et l'autonomie, influence le type d'engagement organisationnel qu'elle démontre, qu'il s'agisse d'un engagement affectif, normatif ou continu³.

En outre, selon la définition de Wils et coll. (1998), l'engagement organisationnel est considéré comme une attitude résultant d'un processus d'attachement ou d'identification à

¹Jacques Rojot et al, *Comportement organisationnel : théories des organisations, motivations au travail, engagement organisationnel*, Edition De Boeck, 1^{ère} édition, Belgique, 2009, P277.

² Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Edition Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris, 2007, P88.

³ Elena Stoeva, « La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel », Mémoire en science de la gestion, sous la direction Estelle Morin, Université de Montréal, Aout 2006, P 10-11.

une entité (l'organisation), incitant l'individu à se consacrer à cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour garantir son succès.

D'ailleurs, plus récemment, Gautam, Van Dick et Wagner (2004) témoignent que l'engagement et l'identification organisationnelle seraient corrélés, mais empiriques différents, c'est-à-dire que l'identification organisationnelle fait référence à l'estime personnelle d'un employé tandis que l'engagement organisationnel se définit comme une attitude qui lie un employé à son organisation.

Les modèles d'engagement organisationnel

Il existe plusieurs modèles théoriques qui cherchent à expliquer et à décrire l'engagement organisationnel. Voici quelques-uns des modèles les plus connus :

I.1.4. Modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991)

Ce modèle distingue trois composantes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif (attachement émotionnel à l'organisation), l'engagement continu (engagement basé sur le coût de quitter l'organisation) et l'engagement normatif (engagement basé sur une obligation morale envers l'organisation).

Le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel, proposé par Meyer et Allen en 1991, est l'un des modèles les plus connus et utilisés pour comprendre l'engagement des individus envers leur organisation. Ce modèle identifie trois dimensions distinctes de l'engagement ¹:

I.1.4.1. Engagement affectif

Cette composante fait référence à l'attachement émotionnel qu'un individu éprouve envers son organisation. Les employés ayant un fort engagement affectif se sentent personnellement connectés à leur entreprise, sont fiers d'en faire partie et se préoccupent de son bien-être. Cet engagement est basé sur des sentiments positifs et une identification profonde à l'organisation.

I.1.4.2. Engagement continu

L'engagement continu est lié aux coûts perçus associés à la rupture du lien avec l'organisation. Cette composante se réfère à l'évaluation que fait un individu des avantages

¹ BERNARD Nathalie, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse doctorale, Encadré par Emmanuel Abord de Chatillon, université de Grenoble Alpes, 2019, p27.

et des sacrifices liés au maintien de son emploi. Si les coûts de départ sont considérés comme élevés, tels que la perte de bénéfices, d'ancienneté ou de possibilités de carrière, l'individu peut développer un engagement continu envers l'organisation.

I.1.4.3. Engagement normatif

Cette dimension de l'engagement organisationnel repose sur un sentiment d'obligation morale envers l'organisation. Les individus ayant un engagement normatif estiment qu'il est de leur devoir moral de rester fidèles et de soutenir l'organisation. Cela peut être influencé par des valeurs personnelles, des normes sociales ou des attentes professionnelles.

Ces trois composantes de l'engagement organisationnel peuvent interagir et varier en intensité pour chaque individu. Certains employés peuvent présenter un engagement fort dans une ou plusieurs dimensions, tandis que d'autres peuvent être plus faiblement engagés. Ce modèle permet de comprendre la nature complexe de l'engagement organisationnel et d'identifier les facteurs qui influencent la motivation, la loyauté et la rétention des employés¹.

I.1.5. Modèle de l'engagement organisationnel positif de Spreitzer (1995)

Ce modèle met l'accent sur l'engagement positif envers l'organisation, qui se manifeste par l'expérience d'un sentiment de compétence, d'autonomie et de relation sociale dans le travail.

Le modèle de l'engagement organisationnel positif, développé par Spreitzer en 1995, met l'accent sur l'expérience d'un engagement positif des individus envers leur organisation. Ce modèle met en avant trois dimensions principales de l'engagement organisationnel :

I.1.5.1. Sens du travail (Meaningfulness)

Cette dimension concerne le degré de sens et d'importance que les individus attribuent à leur travail. Lorsqu'ils perçoivent leur travail comme significatif, ils sont plus susceptibles de développer un engagement organisationnel positif. Cela peut être influencé par la clarté des objectifs professionnels, la pertinence des tâches effectuées et la compréhension de l'impact de leur travail sur les autres.

I.1.5.2. Compétence autodéterminée (Self-determination)

¹ BERNARD Nathalie, Op-Cit, p29.

Cette dimension se rapporte au sentiment de compétence et d'autonomie que les individus éprouvent dans leur travail. Lorsqu'ils ont l'opportunité de prendre des décisions, de développer leurs compétences et d'exercer un certain contrôle sur leur travail, ils sont plus susceptibles de ressentir un engagement organisationnel positif.

I.1.5.3. Impact perçu (Impact)

Cette dimension concerne la perception des individus quant à l'impact de leur travail sur l'organisation et les autres personnes. Lorsqu'ils constatent les résultats positifs de leurs efforts et qu'ils sont conscients de l'influence qu'ils peuvent avoir sur leur environnement de travail, ils sont davantage engagés dans leur organisation.

Ce modèle met en avant l'idée que l'engagement organisationnel positif résulte de l'expérience d'un travail significatif, de l'autonomie et de la compétence perçue, ainsi que de la perception de l'impact de son travail. Lorsque ces dimensions sont présentes, les individus sont plus motivés, engagés et investis dans leur organisation. Ce modèle met en avant des facteurs psychologiques et motivationnels qui favorisent un engagement positif et épanouissant au sein de l'organisation.

I.1.6. Modèle de l'engagement organisationnel de Kahn (1990)

Ce modèle considère l'engagement organisationnel comme étant lié à l'expérience de trois états psychologiques : l'engagement, l'absorption et la disponibilité personnelle. Il met l'accent sur la relation entre l'individu et son environnement de travail.

Le modèle de l'engagement organisationnel de Kahn, développé en 1990, met l'accent sur la relation entre l'individu et son environnement de travail. Ce modèle identifie trois états psychologiques clés qui contribuent à l'engagement organisationnel ¹:

I.1.6.1. Engagement

Cet état se réfère à la sensation d'énergie et de connexion positive que les individus ressentent lorsqu'ils sont engagés dans leur travail. Lorsqu'ils sont engagés, ils se sentent

¹ Danielle Potocki Malicet, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition Economica, 1997, p88.

absorbés par leurs tâches, enthousiastes et pleinement investis dans leurs activités professionnelles.

I.1.6.2. Absorption

Il s'agit d'un état dans lequel les individus sont totalement immergés dans leur travail, perdant la notion du temps et de l'espace. Ils sont captivés par leurs activités professionnelles et se sentent absorbés par celles-ci, ce qui les conduit à un engagement profond et à une concentration intense.

I.1.6.3. Disponibilité personnelle

Cette dimension se rapporte à la volonté des individus de se consacrer pleinement à leur travail et d'offrir leur contribution personnelle à l'organisation. Ils sont disposés à investir leurs ressources cognitives et émotionnelles dans leur travail, ce qui se traduit par un engagement fort envers l'organisation.

Le modèle de Kahn souligne l'importance de l'expérience subjective des individus au travail. Lorsqu'ils se sentent engagés, absorbés et disponibles, ils sont plus susceptibles de développer un engagement organisationnel positif. Ce modèle met en avant la nécessité de créer un environnement de travail qui favorise ces états psychologiques positifs, tels que des tâches stimulantes, des relations sociales satisfaisantes et une culture organisationnelle encourageante.

I.1.7. Modèle des antécédents-médiateurs-conséquences de l'engagement organisationnel (AMC)

Ce modèle propose une approche globale de l'engagement organisationnel, en mettant en évidence les antécédents qui influencent l'engagement, les médiateurs qui expliquent la relation entre les antécédents et l'engagement, ainsi que les conséquences de l'engagement sur les individus et les organisations.

Le modèle des antécédents médiateurs conséquences de l'engagement organisationnel (AMC) est un modèle théorique qui propose une approche globale de l'engagement organisationnel. Ce modèle met en évidence les différents éléments qui influencent l'engagement, les mécanismes qui expliquent la relation entre ces éléments et l'engagement, ainsi que les conséquences de l'engagement sur les individus et les organisations.

I.1.7.1. Antécédents

Les antécédents de l'engagement organisationnel désignent les facteurs qui prédisposent un individu à développer un engagement envers son organisation. Ces antécédents peuvent inclure des variables individuelles telles que la personnalité, les valeurs, les attentes professionnelles, ainsi que des facteurs organisationnels tels que le leadership, la culture d'entreprise, les opportunités de développement, la reconnaissance et la rémunération.

I.1.7.2. Médiateurs

Les médiateurs sont les mécanismes qui expliquent la relation entre les antécédents et l'engagement organisationnel. Ils représentent les processus psychologiques et sociaux par lesquels les antécédents influencent l'engagement. Ces mécanismes peuvent inclure la satisfaction au travail, l'identification organisationnelle, la confiance envers l'organisation, la justice organisationnelle, la perception du soutien organisationnel, entre autres.

I.1.7.3. Conséquences

Les conséquences de l'engagement organisationnel font référence aux résultats et aux effets de l'engagement sur les individus et les organisations. Ces conséquences peuvent être positives et bénéfiques, tels qu'une plus grande satisfaction au travail, une meilleure performance, une plus grande rétention des employés, une implication accrue, une meilleure santé psychologique, ainsi qu'une plus grande implication citoyenne et sociale¹.

Le modèle AMC offre une approche holistique de l'engagement organisationnel en intégrant différents facteurs qui jouent un rôle dans sa formation. Il souligne l'importance des variables individuelles et organisationnelles, ainsi que des mécanismes psychologiques et sociaux qui expliquent la relation entre ces variables. Ce modèle permet de mieux comprendre les déterminants, les processus et les conséquences de l'engagement organisationnel, offrant ainsi des perspectives précieuses pour la gestion des ressources humaines et le développement organisationnel.

Ces modèles théoriques offrent différents cadres conceptuels pour comprendre et étudier l'engagement organisationnel, en mettant l'accent sur différentes dimensions et processus qui y sont associés.

¹ PLANE Jean-Michel, théorie des organisations, 2^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 2003, pp132-133.

Les types de l'engagement

Comme nous venons de le voir, le modèle de Meyer et Allen, qui constitue l'approche dominante dans la littérature, distingue trois types d'engagement ; l'EA, l'EN, l'EC.

I.1.8. L'engagement affectif

Le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé. Forme d'engagement la plus étudiée. L'EA reflète une identification, une implication et un attachement émotif envers l'organisation, il est basé sur l'approche de Porter et Coll(1974), se réfèrent à l'attachement de l'individu à son organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, s'accrochent aux valeurs et à la valeur de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « est en amour avec son travail » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'engagement organisationnel provient du facteur intrinsèque les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation¹.

À ce sujet, Mottaz (1988) atteste que ce sont principalement les facteurs intrinsèques qui déterminent l'attitude des employés envers leur organisation.

L'engagement affectif a suscité de nombreuses études. De prime abord, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'engagement affectif est relié positivement à des sentiments positifs envers l'organisation et à un sentiment d'appartenance avec les collègues de travail².

I.1.9. L'engagement normatif

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoie au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour que l'engagement organisationnel a trait, rappelons-le, à un ensemble de pressions normatives internalisées.

¹ Marie-Claude Décarie, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Pierre Durand, Université Montréal, Mai 2010, P8.

² Marie-Claude Décarie, Ibid., P9.

Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminent par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques. Ainsi, le développement de l'EN dépendrait en partie de facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de l'EN¹.

En effet, dans le contexte de la relation employée organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité, un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un EN. Paill a défini l'EN comme « *Un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes et qui conduit un salarié à rester membre de son organisation d'appartenance* ». C'est parce que c'est bon et normal que l'individu poursuit les objectifs organisationnels. Même si cette troisième dimension a été discutée, on retiendra que l'engagement organisationnel est une attitude multidimensionnelle. On peut alors considérer les facteurs déterminant l'engagement organisationnel considéré sous ses différentes facettes².

I.1.10. L'engagement de continuité

L'EC reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements de Becker (1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Dans le modèle de Meyer et Allen, l'EC est considéré comme étant influencé, d'une part, par l'investissement réalisé volontairement et d'autre part, par la perception d'un manque d'alternative d'emploi³.

Il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considère que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne seraient pas compensées par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouver un autre poste. C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec

² Claude Louche, Op.cit., P89.

³ Marie-Hélène Chèvrefils, « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Stéphane Renaud, Université de Montréal, Mai 2013, P8.

l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul¹.

Or quantité d'études montrent que l'EC compte lui-même deux sous-dimensions, l'une reflétant la perception de sacrifice lié aux couts d'une part. De plus quoique les études tenant compte de cette distinction soient relativement rares, il semble que l'EC Sac et l'EC- Alt se différencient tant par leurs antécédents que par leurs conséquences organisationnelles. Il y a donc lieu de traiter l'EC- Sac et l'EC-Alt comme deux dimensions distinctes au sein de l'EC.

Tableau 1: Les différentes définitions de l'engagement organisationnel

Auteurs	Type d'engagement organisationnel
L'engagement affectif	
Kanter, 1968	-L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe.
Sheldon, 1971	-Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation.
Hall, Schneider et Nygren 1970	-Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus assimilés ou convergent.
Buchanan, 1974	-Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi indépendamment de leur valeur purement instrumentale.
Mowday, Porter et Steers, 1982	-La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière.
L'engagement de continuité	
Kanter, 1968	-Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ.

¹ Claude Louche, Op.cit., P90.

Becker, 1960	-L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail, relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent.
Hrebiniak et Alutto, 1972	-Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps.
<i>L'engagement normatif</i>	
Wiener et Gechman 1977	-Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement.
Wiener, 1982	-La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation.
Marsh et Mannari	-L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaire que l'organisation lui donne au cours des années.

Source: Meyer ET Allen, « Commitment in the workplace: theory, research, and application », SAGE Publication Inc, P12.

Facteurs clés de l'engagement des salariés

L'engagement des salariés est influencé par plusieurs facteurs clés qui contribuent à leur motivation, leur satisfaction et leur connexion émotionnelle envers leur travail et leur entreprise. Voici quelques-uns des facteurs les plus importants qui peuvent affecter l'engagement des salariés:

I.1.11. Leadership et communication efficace

Un leadership inspirant et compétent est essentiel pour encourager l'engagement des salariés. Des dirigeants qui communiquent de manière transparente, qui fournissent des directives claires et qui soutiennent activement leurs équipes contribuent à créer un climat de confiance et de motivation.

I.1.12. Reconnaissance et récompenses

La reconnaissance régulière du travail bien fait et les récompenses pour les réalisations contribuent à renforcer le sentiment d'accomplissement et d'appréciation des employés. Ils se sentent ainsi valorisés et motivés à continuer à fournir des efforts.

I.1.13. Opportunités de développement professionnel

Les employés engagés cherchent des opportunités de croissance et de développement professionnel au sein de leur entreprise. Des programmes de formation, de mentorat et d'avancement leur permettent de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière.

I.1.14. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée est crucial pour le bien-être des employés. Des politiques de flexibilité, de télétravail et des congés payés aident les employés à gérer efficacement leurs responsabilités personnelles et professionnelles.

I.1.15. Culture organisationnelle positive

Une culture d'entreprise positive, basée sur la confiance, le respect, l'inclusion et la diversité, favorise l'engagement des salariés. Une culture où les employés se sentent valorisés et soutenus crée un environnement propice à leur épanouissement.

I.1.16. Participation et implication des employés

L'implication des employés dans la prise de décision et la résolution de problèmes renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et les incite à se sentir investis dans les objectifs de l'organisation.

I.1.17. Réalisation de buts significatifs

Les employés sont plus engagés lorsqu'ils voient le sens et l'importance de leur travail. Savoir comment leur contribution contribue aux objectifs globaux de l'entreprise leur donne un sentiment de fierté et de satisfaction.

I.1.18. Équité et équilibre

Une politique d'équité en matière de rémunération, d'avantages sociaux et d'opportunités de développement contribue à créer un environnement de travail équilibré où

les employés se sentent traités équitablement.

I.1.19. Reconnaissance des performances

La reconnaissance et la récompense des performances individuelles et collectives motivent les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à contribuer au succès de l'entreprise.

I.1.20. Relation avec les supérieurs et les collègues

Des relations positives avec les supérieurs et les collègues créent un environnement de travail collaboratif et favorisent le sentiment d'appartenance à une équipe.

En combinant ces facteurs clés, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'engagement des salariés, ce qui se traduira par une main-d'œuvre plus motivée, productive et fidèle à l'entreprise¹.

Section 02 : L'impact des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés

Cette section se concentrerait sur l'effet des valeurs de l'organisation sur l'engagement des employés. On y aborderait les liens entre les valeurs personnelles des salariés et les valeurs de l'entreprise, ainsi que l'influence de cette congruence sur leur engagement.

De plus, on explorerait comment les valeurs organisationnelles peuvent être alignées pour renforcer l'engagement, en créant un environnement favorable où les employés se sentent connectés, motivés et investis dans leur travail.

Les variables antécédentes de l'engagement organisationnel

Dans cette partie respectivement consacrée à l'étude des variables antécédentes de l'engagement organisationnel. Nous présentons les variables antécédentes liés à l'individu, antécédentes liée à l'expérience de travail.

I.1.21. Les variables antécédentes liés à l'individu

I.1.21.1. Sociodémographiques

¹ <https://www.manager.com/efficacite-professionnelle/construire-de-bonnes-relations-professionnelles.htm> consulté 27/07/2023

-Isabelle Lapierre, « Engagement organisationnel universite Montréal, Avril 2008, P14

Les recherches montrent que certaines variables sociodémographiques sont liées à l'engagement organisationnel. Les méta-analyses indiquent qu'il existe une relation entre l'âge et l'engagement, les employés plus âgés étant généralement plus engagés que les plus jeunes. Cette relation a été constatée pour les composantes de l'engagement affectif, normatif et continu.

Des relations similaires ont également été observées entre l'ancienneté dans l'organisation et l'engagement, ainsi que dans une moindre mesure, entre l'ancienneté dans le poste et l'engagement affectif, normatif et continu.

Il existe plusieurs explications possibles pour cette relation entre ancienneté et engagement. D'une part, un mécanisme de justification cognitive pourrait amener les employés qui ont travaillé pendant longtemps pour la même entreprise à justifier leur comportement en développant un attachement affectif envers elle. D'autre part, le fait que l'entreprise ait maintenu une relation d'emploi avec l'employé pendant de nombreuses années peut être perçu comme une ressource offerte par l'organisation. Selon la théorie des échanges sociaux et la norme de réciprocité, cela peut susciter chez l'employé un attachement émotionnel et un sentiment d'obligation envers l'organisation.

Il est important de noter que ces relations entre l'ancienneté, l'âge et l'engagement peuvent être influencées par d'autres facteurs et varier selon les contextes organisationnels. Cependant, ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les variables sociodémographiques dans la compréhension de l'engagement organisationnel¹.

Enfin, puisque l'ancienneté s'accompagne généralement d'une bonification des avantages sociaux n'est pas surprenant de constater un lien entre cette variable et l'engagement de continuité : plus l'employé obtient des avantages sociaux, plus le coût de quitter l'organisation, et donc de sacrifier des avantages, devient élevé. La relation de l'ancienneté avec l'engagement de continuité serait donc attribuable à la sous-dimension EC- Sac. Notons enfin que le lien entre l'ancienneté et l'engagement peut aussi s'expliquer par le fait que les employés présentant un faible niveau d'engagement sont plus susceptibles de quitter l'organisation, ce qui implique que, parmi les employés plus anciens, le niveau

¹ RANDRIANOAVINA labre Augustave, l'importance du management participatif, dans la performance de l'entreprise, mémoire de master 2, université D'ANTANANARIVO, 2009, p84

d'engagement envers l'organisation est probablement plus élevé¹.

I.1.21.2. Différences individuelles

Les différences individuelles ont été incluses dans une méta-analyse réalisée par Mathieu et Zajac (1990). En raison du nombre limité d'études, les auteurs n'ont pas distingué les différentes formes d'engagement, mais ont rapporté des corrélations positives entre l'engagement organisationnel et la compétence perçue, le niveau de spécialisation et l'éthique protestante. Selon les auteurs, la forte relation entre l'engagement et la compétence perçue s'explique par le fait que les individus développent un attachement plus fort envers une organisation qui leur offre des opportunités de croissance et de développement, ce qui est cohérent avec la théorie des échanges sociaux. Les autres relations n'ont généralement pas été étudiées de manière approfondie dans les études ultérieures.

Le lieu de contrôle, qui reflète le degré de maîtrise perçue par un individu sur ses actions et leurs conséquences (Rotter, 1966), est également lié à l'engagement. Les études suggèrent en effet que les individus ayant un locus de contrôle interne sont généralement plus engagés affectivement que ceux ayant un locus de contrôle externe. Le fait de se percevoir comme maître de son environnement, en général, et de son environnement de travail, en particulier, facilite probablement une identification aux valeurs de l'organisation. De même, les individus ayant un locus de contrôle interne peuvent percevoir que l'organisation leur permet d'exercer un tel contrôle, ce qui les amène à développer un attachement affectif par réciprocité.

Le sentiment d'auto-efficacité, qui représente la perception de sa capacité à accomplir une tâche avec succès, est également lié à l'engagement organisationnel. Une méta-analyse de Meyer et Allen a révélé une corrélation modeste mais positive entre le sentiment d'auto-efficacité et l'engagement affectif. Une méta-analyse plus récente a également rapporté une corrélation positive entre ces variables.

On peut également supposer l'existence de liens entre l'engagement organisationnel et les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs. Une étude récente menée par Erdheim et Allen (2006) a démontré une association positive entre l'extraversion et la conscience avec

¹ Jacques Rojot et all, Op-Cit, P284.

-Isabelle Lapierre, « Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Vincent Rousseau, Montréal, Avril 2008, P14

l'engagement affectif, ainsi qu'entre l'extraversion et l'agrément avec l'engagement normatif. Les analyses ont également révélé une corrélation positive entre la conscience et l'engagement continu, tandis que l'extraversion, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience étaient négativement associées à cette forme d'engagement¹.

Enfin, plusieurs études ont mis en évidence une relation positive entre l'engagement affectif et l'estime de soi ou l'estime de soi organisationnelle.

I.1.21.3. Valeur et valeurs

Les études mentionnées dans le passage soulignent l'existence de différences dans les niveaux d'engagement en fonction des pays et des valeurs culturelles. Les échantillons nord-américains présentent des corrélations plus marquées entre les antécédents et les formes d'engagement, mais cela ne permet pas de conclure à un effet direct des valeurs sur l'engagement. Cependant, cela ouvre la porte à une réflexion sur le rôle potentiel des valeurs dans la formation de cette attitude.

Certains auteurs se sont intéressés spécifiquement au lien entre les valeurs transmises par la socialisation et l'engagement. Par exemple, Clugston, Howell et Dorfman (2000) ont trouvé des relations positives entre la distance hiérarchique et l'engagement affectif, normatif et continu, ainsi qu'entre l'évitement de l'incertitude et ces formes d'engagement. Ils ont également constaté une corrélation positive entre le collectivisme et l'engagement normatif. Cohen (2006) a également mis en évidence des corrélations positives entre l'engagement affectif et le collectivisme et l'évitement de l'incertitude, tandis que cet engagement était négativement corrélé avec la distance hiérarchique et la masculinité².

Une étude menée sur des traducteurs représentant 12 nationalités au sein de la Commission européenne (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, 2001) a démontré que la structure tridimensionnelle de l'engagement et ses relations avec l'intention de quitter étaient invariables entre les nationalités considérées. Cependant, l'engagement continu était plus élevé chez les répondants provenant de pays individualistes.

D'autres auteurs ont examiné plus généralement les liens entre les valeurs individuelles

¹ Jacques Rojot et al, Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Edition De Boeck, 1 ère édition, Belgique, 2009, P284.

² -Jacques Rojot et al, Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Edition De Boeck, 1 ère édition, Belgique, 2009, P287

et l'engagement. Par exemple, Kalliath, Bluedorn et Strube (1999) ont établi des liens positifs entre l'engagement affectif et des valeurs liées aux processus internes, aux systèmes ouverts, aux objectifs rationnels et aux relations humaines.

Cependant, par rapport aux antécédents liés à l'expérience de travail, les facteurs individuels ont un poids relativement faible dans l'explication de l'engagement (Meyer et Allen, 2002). Il convient de noter que les études tenant compte de toutes les formes d'engagement sont encore limitées, ce qui rend difficile la confirmation de ces propositions. Notre compréhension du rôle joué par ces facteurs individuels dans l'engagement demeure donc limitée en raison du faible nombre d'études analysant les effets principaux ou modérateurs de ces facteurs sur les différentes formes d'engagement¹.

I.1.22. Variable antécédents liés à l'expérience de travail

Les antécédents liés à l'expérience de travail font référence aux facteurs liés à l'environnement professionnel et à l'expérience vécue par les individus dans leur emploi. Ces variables peuvent avoir un impact sur les différentes formes d'engagement au travail. Voici quelques exemples de variables antécédentes couramment étudiées :

I.1.22.1. Facteurs liés au poste

La méta-analyse réalisée par Mathieu et Zajac (1990) suggère qu'il existe des relations positives entre l'engagement affectif (EA) et certaines caractéristiques liées au poste de travail, telles que le niveau de défi, la variété des tâches et le degré d'autonomie. Lorsqu'on considère l'ensemble des caractéristiques du poste, la relation avec l'EA est encore plus forte. Mathieu et Zajac rapportent une corrélation avec ce qu'ils appellent la "richesse du poste", qui représente la moyenne des scores sur les dimensions du modèle de Hackman et Oldham (1976) : l'autonomie, la variété, le feedback, l'identité et le sens de la tâche. De même, une méta-analyse récente sur l'organisation du travail réalisée par Humphre, Nahrgang et Morgeson (2007) révèle des corrélations positives entre les caractéristiques du modèle de Hackman et Oldham (1976) et l'EA.

Ces relations ne sont pas surprenantes compte tenu des fondements théoriques de l'EA, qui le conçoit comme une monnaie d'échange utilisée par les employés dans leurs relations avec l'organisation. En fournissant à un employé un poste riche en opportunités

d'apprentissage grâce à son niveau de difficulté, sa variété de tâches, etc., et en offrant un certain degré d'autonomie, une organisation peut contribuer à satisfaire deux besoins fondamentaux : le besoin d'autonomie et le besoin de compétence. Un poste offrant de telles opportunités peut favoriser le développement de l'EA en permettant une plus grande implication au sein de l'organisation. Bien que, comme le soulignent Mathieu et Zajac (1990), il puisse exister une causalité réciproque où les employés plus engagés perçoivent leur poste comme plus riche, le cadre théorique suggère de considérer les caractéristiques du poste comme un antécédent de l'engagement.

En outre, comme le souligne Abdel-Halim (1980), l'effet des caractéristiques du poste sur les attitudes peut être modéré par certaines variables individuelles, en accord avec la perspective interactionniste. Bien que cette possibilité ait été peu étudiée dans la littérature sur l'engagement, Saks et Ashforth (2000), par exemple, ont établi que l'estime de soi modérerait la relation entre le conflit dans l'EA. De même, certains auteurs (par exemple, Abdel-Halim, 1980 ; Johnson et Stinson, 1975) ont trouvé des interactions significatives entre les caractéristiques du poste et des facteurs individuels tels que le lieu de contrôle et le besoin d'accomplissement dans la prédiction de la satisfaction, une attitude fortement corrélée à l'EA¹.

I.1.22.2. Facteurs liés à l'organisation

Les facteurs liés à l'organisation font référence aux éléments spécifiques de l'environnement organisationnel qui peuvent influencer l'engagement des employés. Ces facteurs peuvent comprendre les politiques, les pratiques, la culture et la structure de l'organisation. Voici quelques exemples de facteurs liés à l'organisation ²:

A. Leadership

Le style de leadership exercé par les dirigeants de l'organisation peut avoir un impact sur l'engagement des employés. Un leadership inspirant, qui favorise la communication, la confiance et la reconnaissance, peut renforcer l'engagement.

B. Climat organisationnel

Le climat organisationnel se réfère à l'ensemble des perceptions partagées par les

¹ HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2^{ème}Année de Master, Encadré par M Stanislas woch, université de lille2, 2017, p66.

² Harmel Philippe, management participatif, sens, réalité, actions, paris, édition d'organisation, 1988, P287-290.

membres de l'organisation concernant les valeurs, les normes et les pratiques qui y prévalent. Un climat positif, caractérisé par la confiance, le respect et le soutien mutuel, peut favoriser l'engagement des employés.

C. Communication interne

Une communication claire, ouverte et transparente au sein de l'organisation peut contribuer à renforcer l'engagement des employés. Une communication efficace permet aux employés de comprendre les objectifs, les attentes et les informations importantes, favorisant ainsi leur engagement.

D. Reconnaissance et récompenses

La reconnaissance régulière et les récompenses pour les réalisations et les contributions des employés sont des facteurs importants pour l'engagement. Lorsque les employés se sentent valorisés et récompensés, cela renforce leur engagement envers l'organisation.

E. Développement des compétences et opportunités de carrière

L'organisation qui offre des opportunités de développement professionnel, de formation et d'avancement de carrière peut favoriser l'engagement des employés. Lorsque les employés ont la possibilité de se développer et de progresser, cela renforce leur engagement envers l'organisation.

F. Équilibre travail-vie personnelle

L'organisation qui soutient un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle de ses employés peut favoriser leur engagement. Des politiques telles que des horaires flexibles, du télétravail ou des congés permettant de concilier vie professionnelle et personnelle peuvent renforcer l'engagement des employés.

G. Valeurs organisationnelles

Les valeurs véhiculées par l'organisation peuvent également influencer l'engagement des employés. Lorsque les valeurs de l'organisation sont alignées avec celles des employés, cela favorise un sentiment de connexion et d'engagement envers l'organisation.

Il est important de noter que ces facteurs ne sont pas exhaustifs et peuvent varier en fonction de la nature de l'organisation et de sa culture. De plus, l'importance relative de ces facteurs peut différer selon les individus et leurs besoins spécifiques.

I.1.22.3. Facteurs liés au supérieur hiérarchique

Les facteurs liés au supérieur hiérarchique font référence aux caractéristiques et aux comportements des managers ou des superviseurs qui peuvent influencer l'engagement des employés. Voici quelques exemples de facteurs liés au supérieur hiérarchique :

A. Style de leadership

Le style de leadership du supérieur hiérarchique peut avoir un impact significatif sur l'engagement des employés. Un leadership inspirant, participatif et soutenant favorise généralement un fort engagement, tandis qu'un style de leadership autoritaire ou micromanager peut avoir un impact négatif sur l'engagement.

B. Communication

Une communication claire, ouverte et régulière de la part du supérieur hiérarchique est essentielle pour favoriser l'engagement des employés. Des informations transparentes sur les attentes, les objectifs, les changements organisationnels et les décisions importantes contribuent à maintenir un fort engagement.

C. Soutien et reconnaissance

Le soutien et la reconnaissance du supérieur hiérarchique sont des facteurs clés pour renforcer l'engagement des employés. Un supérieur qui soutient activement ses collaborateurs, les encourage, les aide dans leurs tâches et reconnaît leurs contributions, renforce leur engagement envers l'organisation.

D. Développement professionnel

Un supérieur hiérarchique qui se préoccupe du développement professionnel de ses employés et qui les encourage à acquérir de nouvelles compétences, à participer à des formations ou à des projets de croissance peut favoriser leur engagement envers l'organisation.

E. Feedback constructif

Le supérieur hiérarchique qui fournit un feedback constructif et régulier aux employés, en identifiant leurs forces et en offrant des conseils pour améliorer leurs performances, peut contribuer à renforcer leur engagement et leur motivation.

F. Équité et traitement équitable

Un supérieur hiérarchique qui traite équitablement tous les membres de son équipe, en prenant des décisions justes et en respectant les normes d'équité, favorise un fort engagement des employés. Un traitement injuste ou des préférences injustifiées peuvent avoir un impact négatif sur l'engagement.

G. Confiance et relation de soutien

Une relation de confiance et de soutien entre le supérieur hiérarchique et ses employés est essentielle pour favoriser un engagement élevé. Lorsque les employés se sentent en confiance et soutenus par leur supérieur, cela renforce leur engagement envers l'organisation.

Il est important de souligner que ces facteurs peuvent varier en fonction du style de gestion du supérieur hiérarchique, de sa personnalité et de sa capacité à établir des relations positives avec ses employés. De plus, les interactions entre le supérieur hiérarchique et les employés peuvent également être influencées par d'autres facteurs organisationnels et individuels¹.

Antécédents de l'engagement Organisationnel

Les antécédents de l'engagement organisationnel font référence aux facteurs qui influencent l'apparition et le développement de l'engagement des employés envers leur organisation. Ces antécédents peuvent être regroupés en différentes catégories. Voici quelques exemples ²:

I.1.23. Facteurs organisationnels

- Leadership : Un leadership inspirant, transformationnel et participatif peut favoriser l'engagement des employés en établissant une vision claire, en fournissant un soutien et en encourageant leur développement.
- Culture organisationnelle : Une culture positive, axée sur les valeurs partagées, la confiance, l'autonomie, la reconnaissance et l'innovation peut stimuler l'engagement des employés.

¹ Jacques Rojot et all, Loc.cit.

² Carole Gagnon, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(Remest), Vol 3, No1, 2007, P48-49.

– Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines : Des politiques et des pratiques favorables, telles que la reconnaissance des performances, le développement des compétences, la participation à la prise de décision et la conciliation travail-vie personnelle, peuvent renforcer l'engagement des employés.

– Communication interne : Une communication transparente, ouverte et bidirectionnelle permettant de partager les informations pertinentes, les objectifs et les décisions organisationnelles peut favoriser l'engagement des employés.

I.1.24. Facteurs liés au travail

– Caractéristiques du poste : Un poste riche en responsabilités, en autonomie, en variété de tâches, en défis et en possibilités de croissance et d'apprentissage peut stimuler l'engagement des employés.

– Soutien social : Le soutien reçu des collègues et des supérieurs, ainsi que les relations positives au sein de l'équipe de travail, peuvent influencer positivement l'engagement des employés.

I.1.25. Facteurs individuels

– Besoins psychologiques fondamentaux : L'engagement peut être renforcé lorsque les besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et les relations sociales sont satisfaits.

– Personnalité : Certains traits de personnalité tels que l'optimisme, la confiance en soi et la proactivité peuvent être associés à un plus grand engagement organisationnel.

– Attitudes et valeurs : Des attitudes positives envers le travail, l'organisation et ses valeurs, ainsi qu'une adéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation, peuvent influencer l'engagement.

Il est important de noter que ces antécédents de l'engagement organisationnel peuvent interagir et se renforcer mutuellement. De plus, l'importance relative de ces antécédents peut varier en fonction du contexte organisationnel et des caractéristiques individuelles des

employés¹.

Les conséquences de l'engagement organisationnel

Les variables conséquences de l'EO ont été l'objet de nombreuses études. Afin de dresser un portrait synthétique d'état des connaissances en ce domaine, nous recourrons aux résultats méta-analytiques qui nous renseignent sur la nature et la force des liens entre l'EO sous ses diverses formes et ses résultants comportementales².

I.1.26. Les conséquences sur l'individu

Nous présentons les résultats de l'engagement organisationnel sur l'individu ;

I.1.26.1. Intention de quitter et départ volontaire

Les études méta-analytiques démontrent que L'EA est la forme d'engagement la plus fortement associée à l'intention de quitter l'organisation. Enfin, L'EC présente également une corrélation négative avec l'intention de quitter mais elle est relativement faible. D'autre part, l'EA représente aussi la forme d'engagement la plus fortement liée avec le risque de démission des salariés, suivie par l'EN et l'EC. Par ailleurs, les recherches ont permis d'identifier des modérateurs potentiels de la relation entre l'engagement et le risque de départ volontaire.

La validité de l'engagement tend donc à diminuer avec le temps. De même, selon une méta-analyse de Cohen et Hudecek, l'EA corrèle plus fortement avec le risque de démission chez les cols blancs que chez les cols bleus. Dans la même veine, Cohen montre que l'EA est plus fortement associé au départ volontaire en début de carrière qu'en milieu ou en fin de carrière. D'autres études montrent que les formes d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction des intentions de départ.

Somers rapporte un effet similaire de l'EC sur la relation entre l'EA et l'intention de rester. En fait, L'EC affaiblit la contribution de l'EA à l'intention de rester. Enfin, dans une

¹ Christian Vandenberghe, « L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main – d'œuvre », Revue, Vol 2, N° 1, Printemps 1998, P136-138.

² Jacques Rojot et al, Op.cit, P294.

étude en contexte chinois, Cheng et Stockdale rapportent que l'EC est plus fortement associé à l'intention de quitter lorsque l'EN est faible¹.

I.1.26.2. Absentéisme en retard au travail

L'absentéisme et les retards au travail font référence à des comportements de présence physique réduite ou retardée des employés sur leur lieu de travail. Ces comportements peuvent avoir un impact négatif sur la productivité, la collaboration et le fonctionnement global de l'organisation. Voici quelques facteurs qui peuvent contribuer à l'absentéisme et aux retards au travail :

A. Satisfaction au travail

Un faible niveau de satisfaction au travail peut être associé à un plus grand risque d'absentéisme et de retards. Lorsque les employés ne sont pas satisfaits de leur travail, de l'environnement de travail ou des conditions de travail, ils peuvent être moins motivés à être présents et à respecter les horaires.

B. Climat organisationnel

Un climat organisationnel négatif caractérisé par des tensions, un manque de communication, un manque de soutien et une mauvaise relation entre les employés et la direction peut augmenter les comportements d'absentéisme et de retard.

C. Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines

Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle dans la gestion de l'absentéisme et des retards. Des politiques claires et équitables en matière de congés, de gestion des horaires, de flexibilité et de reconnaissance peuvent contribuer à réduire ces comportements.

D. Gestion du temps

Une mauvaise gestion du temps, tant du côté des employés que de la direction, peut conduire à des retards et à des absences non planifiées. Cela peut inclure des problèmes d'organisation, de planification inefficace, de priorisation inadéquate ou de manque de discipline personnelle.

¹ Philippe Bernoux et al, *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*, Edition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2013, P506.

E. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut également influencer l'absentéisme et les retards. Si une culture de faible responsabilisation ou de tolérance envers ces comportements s'installe, cela peut inciter certains employés à s'absenter ou à arriver en retard de manière répétée.

F. Santé et bien-être

Les problèmes de santé physique et mentale des employés peuvent être une cause majeure d'absentéisme et de retards. Des conditions de travail stressantes, un manque de soutien ou une mauvaise conciliation travail-vie personnelle peuvent également contribuer à ces comportements.

G. Engagement et motivation

Un faible niveau d'engagement et de motivation des employés peut être lié à un risque accru d'absentéisme et de retards. Lorsque les employés ne se sentent pas engagés, valorisés ou motivés, ils peuvent être moins enclins à être présents et à respecter les horaires de travail.

Il est essentiel pour les organisations de comprendre les causes de l'absentéisme et des retards au travail afin de mettre en place des mesures appropriées pour les réduire. Cela peut inclure des actions telles que l'amélioration du climat organisationnel, la mise en place de politiques flexibles, la promotion de la satisfaction au travail, la sensibilisation à la santé et au bien-être, ainsi que l'encouragement de l'engagement et de la motivation des employés¹.

I.1.26.3. Performance

L'engagement organisationnel (EO) joue un rôle important dans la prédiction de la performance au travail, comme le confirment plusieurs études méta-analytiques, dont celle de Meyer et Allen (2002). Une fois de plus, c'est l'engagement affectif (EA) qui se révèle être le prédicteur le plus fort. Cependant, l'EA prédit mieux la performance telle qu'évaluée par le supérieur immédiat que la performance objective mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que les chiffres de vente. Cette divergence peut s'expliquer par le fait que l'évaluation de la performance par le supérieur immédiat tient compte du niveau d'engagement de l'employé, créant ainsi un possible effet de halo.

Différents modérateurs de la relation entre l'EA et la performance ont été identifiés

¹ PLANE Jean-Michel, management des organisations, théorie, concepts, cas, édition Dunod, paris, 2003, p77.

dans la littérature. Selon la revue méta-analytique de Jaramillo, Mulki et Marshall (2005), la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte parmi les représentants commerciaux que parmi les employés occupant d'autres fonctions. Cela peut s'expliquer par le fait que les représentants commerciaux ont plus de contrôle sur les résultats de leur travail et que leurs performances sont plus visibles. De plus, le domaine de la gestion des commerciaux met souvent en place des systèmes de primes à la performance, ce qui peut renforcer le lien entre l'EA et la performance.

Dans un autre ordre d'idées, la méta-analyse de Wright et Bonett (2002) révèle que la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte chez les salariés ayant une faible ancienneté dans l'organisation. Cela peut s'expliquer par le fait que les jeunes salariés n'ont pas encore accumulé suffisamment d'avantages matériels qui pourraient les retenir dans l'organisation (engagement continu - EC). Ainsi, la performance des jeunes salariés peut être davantage déterminée par leur niveau d'EA, tandis que d'autres formes d'engagement peuvent être moins pertinentes à ce stade de leur carrière.

Ces résultats soulignent l'importance de l'EA et de ses liens avec la performance au travail. Cependant, il convient de noter que d'autres facteurs, tels que les compétences, les conditions de travail et les ressources disponibles, peuvent également influencer la performance des employés¹.

I.1.27. Stress et bien-être

Le stress et le bien-être sont deux concepts étroitement liés et jouent un rôle essentiel dans la vie professionnelle et personnelle des individus. Voici comment ces deux notions peuvent être abordées²:

I.1.27.1. Stress

Le stress est une réponse physiologique et psychologique de l'organisme face à des exigences ou des pressions perçues comme dépassant les capacités de l'individu à y faire face. Au travail, le stress peut être causé par divers facteurs tels que la charge de travail

¹ Philippe Bernoux et al, Ibid, P508.

² Laura MUCHA, LA Motivation des Salariés et la performance dans les entreprises, mémoire 1^{ère} année de Master, Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, Encadré par Mme LETHIELLEUX Laetitia, 2010, pp.55-57.

excessive, les délais serrés, le manque de contrôle sur les tâches, les relations difficiles, l'insécurité de l'emploi, etc. Le stress chronique et élevé peut avoir des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale, ainsi que sur la performance au travail.

I.1.27.2. Bien-être

Le bien-être se réfère à l'état de satisfaction, d'épanouissement et de bien-être global d'une personne. Sur le plan professionnel, le bien-être peut être associé à la satisfaction au travail, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à l'estime de soi, à la motivation et à l'engagement. Il englobe également la santé physique et mentale, la qualité des relations sociales et la capacité à gérer le stress de manière efficace.

Le lien entre stress et bien-être est complexe et bidirectionnel. Le stress excessif peut avoir un impact négatif sur le bien-être, tandis qu'un bon niveau de bien-être peut aider à faire face au stress de manière plus efficace. Il est donc essentiel de promouvoir le bien-être au travail pour réduire les niveaux de stress et favoriser un environnement sain et productif.

Voici quelques stratégies pour gérer le stress et promouvoir le bien-être au travail :

- Encourager un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en soutenant des politiques de conciliation travail-vie personnelle, en encourageant les pauses régulières et en évitant le surmenage.
- Favoriser un environnement de travail positif et de soutien, en encourageant la communication, la collaboration et l'entraide entre les membres de l'équipe.
- Offrir des ressources et des programmes de bien-être tels que des activités de relaxation, des séances de formation sur la gestion du stress, des initiatives de promotion de la santé, etc.
- Promouvoir la reconnaissance et la valorisation du travail accompli, en encourageant la reconnaissance mutuelle entre collègues et en offrant des opportunités de développement professionnel.
- Encourager une communication ouverte et efficace, permettant aux employés de s'exprimer sur leurs préoccupations et leurs besoins, et de recevoir un soutien approprié.

En favorisant le bien-être au travail et en adoptant des stratégies pour gérer le stress,

les organisations peuvent contribuer à créer un environnement de travail plus sain, productif et épanouissant pour leurs employés.

L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel à plusieurs objectifs et son importance est :

I.1.28. L'importance de l'engagement organisationnel

L'EO est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employées à ses activités et à son développement. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation. Plus spécifiquement, l'EO est relié avec :

- La stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire) ;
- L'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle ;
- Les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués)¹.

Son importance consiste surtout dans :

I.1.28.1. L'amélioration de niveau de productivité

La recherche montre que les entreprises hautement engagées sont 17% plus productives que les autres entreprises. Les salariés engagés font preuve de dévouement envers le travail qu'ils font et sont motivés à faire plus de travail. Ils peuvent se concentrer rapidement et rester plus longtemps.

I.1.28.2. La réduction de l'absentéisme

Afin de faire le travail et de contribuer de manière significative, vos salariés doivent d'abord se présenter au travail. Le taux d'absentéisme des entreprises très engagées est inférieur à 41%. Des appels téléphoniques excessifs ou une utilisation excessive des congés de maladie indiquent généralement une alerte d'engagement. Une présence constante aide à minimiser les écarts dans le rendement du travail et élimine les efforts des salariés pour

¹ Isabelle Lapiere, « Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Vincent Rousseau, Montréal, Avril 2008, P14.

continuer à travailler là où ils s'étaient arrêtés.

I.1.28.3. L'amélioration des relations avec les clients

Lorsque vos salariés se soucient du succès de l'organisation et redoublent d'efforts pour obtenir des résultats de haute qualité, vos clients en bénéficieront. Les entreprises engagées ont signalé une augmentation de 10 % de la satisfaction des clients et une augmentation de 20% des ventes.

I.1.28.4. Diminution du roulement de personnel

Une équipe extrêmement engagée peut avoir des résultats remarquables au sein d'une organisation. Dans les entreprises où le taux de roulement est déjà faible (40% ou moins sur une base annuelle), ces équipes engagées ont connu des performances encore plus impressionnantes, avec une réduction de 59% du chiffre d'affaires. Ces réductions ont un impact significatif sur le résultat net de l'entreprise.

De plus, ces résultats importants s'accompagnent d'une rentabilité accrue, avec une augmentation de 21% spécifiquement. Si vous souhaitez propulser votre entreprise vers de nouveaux sommets, l'utilisation de stratégies efficaces d'engagement des employés vous aidera à atteindre le succès souhaité¹.

I.1.29. Les objectifs de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel à plusieurs objectifs :

I.1.29.1. Engagement envers l'environnement immédiat

L'engagement envers l'environnement immédiat se réfère à l'attachement, à l'implication et aux actions positives entreprises par les individus pour préserver, protéger et améliorer leur environnement proche. Cela peut inclure des efforts visant à réduire l'impact environnemental, à promouvoir la durabilité, à participer à des initiatives communautaires ou à adopter des comportements respectueux de l'environnement. Voici quelques raisons qui soulignent l'importance de l'engagement envers l'environnement immédiat²:

– Protection de l'environnement : L'engagement envers l'environnement immédiat est essentiel pour préserver les ressources naturelles, la biodiversité et les écosystèmes locaux.

¹ <https://www.google.com/amp/s/recognition.altrium.com/blog/l'engagement-des-employés-c'est-quoi/AMP/>, consulté le 15/07/2021 à 10 :30 heure.

² Jacques Rojot et al, Op.cit, P306.

Cela peut contribuer à réduire la pollution, à préserver les habitats naturels, à promouvoir la conservation des espèces et à maintenir la qualité de l'air, de l'eau et du sol.

– Durabilité locale : L'engagement envers l'environnement immédiat favorise la durabilité locale en promouvant des pratiques respectueuses de l'environnement au niveau communautaire. Cela peut inclure des initiatives de recyclage, de gestion des déchets, d'efficacité énergétique, d'utilisation responsable des ressources et de promotion d'une économie circulaire.

– Qualité de vie : Un environnement sain et préservé contribue à une meilleure qualité de vie pour les individus et les communautés. L'engagement envers l'environnement immédiat peut améliorer la beauté naturelle des lieux, créer des espaces verts, promouvoir la santé et le bien-être, et favoriser une meilleure qualité de l'air et de l'eau.

– Cohésion sociale : L'engagement envers l'environnement immédiat peut renforcer la cohésion sociale et le sentiment d'appartenance à une communauté. En travaillant ensemble pour préserver et améliorer l'environnement local, les individus peuvent développer des liens sociaux, renforcer la confiance mutuelle et promouvoir une meilleure qualité de vie collective.

– Responsabilité individuelle : L'engagement envers l'environnement immédiat reflète une responsabilité individuelle envers l'environnement et les générations futures. Les individus peuvent adopter des comportements durables, tels que la réduction de leur empreinte écologique, la promotion des énergies renouvelables, l'utilisation de transports écologiques et la sensibilisation à l'environnement, pour contribuer à un avenir plus durable.

– Influence positive : L'engagement envers l'environnement immédiat peut avoir un effet multiplicateur en encourageant les autres à adopter des comportements respectueux de l'environnement. Les actions individuelles peuvent inspirer les autres membres de la communauté à agir de manière similaire, créant ainsi un impact collectif plus important.

En s'engageant envers leur environnement immédiat, les individus peuvent contribuer à préserver les ressources naturelles, à promouvoir la durabilité locale et à améliorer la qualité de vie. Cela nécessite une prise de conscience, une éducation environnementale et des actions concrètes visant à réduire l'impact environnemental.

I.1.29.2. L'engagement vis à vis du groupe de travail

Selon Thompson, un groupe de travail est défini comme une collection d'individus interdépendants partageant une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques de l'organisation. L'interdépendance entre les membres peut être de nature sociale, structurelle ou technique. L'engagement vis-à-vis des collègues de travail se réfère à la dimension affective de l'engagement. Il s'agit de l'attachement psychologique ressenti par un individu envers son groupe de travail. Souvent, la personne partage les valeurs du groupe et s'identifie à celui-ci.

Les recherches montrent que les individus font la distinction entre l'engagement envers leurs collègues et l'engagement envers l'entreprise dans son ensemble. Ils s'engagent davantage vis-à-vis de leur groupe de travail car il répond à la fois à leur besoin d'appartenance et à leur besoin de différenciation. Ils ont le sentiment de faire partie d'un réseau ou d'un groupe tout en étant reconnus en tant qu'individus. Le groupe de travail représente la première sphère de socialisation et de contrôle au sein de l'organisation.

L'implication vis-à-vis du groupe de travail est principalement liée à la perception du climat d'équipe, à la cohésion, à la satisfaction avec les collègues, à la performance de l'équipe, aux comportements altruistes, à la conscience professionnelle et à la courtoisie. Ces éléments contribuent à façonner l'engagement affectif envers le groupe de travail et peuvent avoir un impact significatif sur la motivation, la satisfaction au travail et la productivité des individus.

En résumé, l'engagement vis-à-vis des collègues de travail se réfère à l'attachement psychologique ressenti envers le groupe de travail, où les individus partagent des valeurs communes et se sentent reconnus en tant qu'individus au sein d'un réseau ou d'un groupe. Cet engagement est influencé par divers facteurs tels que le climat d'équipe, la cohésion, la satisfaction avec les collègues et la performance de l'équipe. Il joue un rôle essentiel dans la dynamique des groupes de travail et peut avoir des conséquences importantes sur le bien-être et la performance des employés¹.

I.1.29.3. L'engagement vis-à-vis du supérieur

¹ Jacques Rojot et al, Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Edition De Boeck, 1^{ère} édition, Belgique, 2009, P303

L'engagement vis-à-vis du supérieur est une composante importante de l'engagement des salariés. Il se réfère à la relation et à l'interaction entre un employé et son supérieur hiérarchique direct. Lorsque les employés sont engagés vis-à-vis de leur supérieur, cela signifie qu'ils ont un lien fort, une confiance et une collaboration positive avec leur supérieur.

Un engagement élevé vis-à-vis du supérieur peut être favorisé par plusieurs facteurs. Voici quelques éléments clés qui peuvent contribuer à l'engagement des salariés envers leur supérieur :

A. Communication ouverte et transparente

Les employés ont besoin d'une communication claire, régulière et honnête avec leur supérieur. Cela comprend la transmission d'informations, la clarification des attentes et la rétroaction constructive.

B. Soutien et reconnaissance

Les supérieurs peuvent démontrer leur engagement envers leurs employés en leur offrant un soutien adéquat dans leurs tâches et en reconnaissant leurs efforts et leurs réalisations. Cela peut renforcer le sentiment d'appartenance et de valeur des employés.

C. Leadership inspirant

Un supérieur qui est un modèle positif, qui inspire et qui motive ses employés peut favoriser leur engagement. Un leadership authentique, empathique et compétent peut stimuler la confiance et le respect mutuel.

D. Développement professionnel

Les employés sont souvent plus engagés lorsqu'ils ont des opportunités de croissance et de développement dans leur carrière. Les supérieurs peuvent soutenir l'apprentissage et l'évolution professionnelle de leurs employés en leur offrant des formations, des défis stimulants et des possibilités d'avancement.

E. Reconnaissance des idées et de la contribution

Lorsque les employés se sentent écoutés et que leurs idées sont prises en compte, cela renforce leur engagement envers leur supérieur et leur organisation. La reconnaissance de leur contribution et la valorisation de leurs compétences peuvent également accroître leur

engagement¹.

En fin, l'engagement vis-à-vis du supérieur est un aspect important de l'engagement global des salariés. Les relations positives, la communication efficace, le soutien, la reconnaissance et le développement professionnel sont des éléments clés pour favoriser cet engagement. Lorsque les employés sont engagés envers leur supérieur, cela peut conduire à une meilleure collaboration, une productivité accrue et une satisfaction au travail.

Mesurer l'engagement des salariés

I.1.30. Méthodes d'évaluation de l'engagement

L'évaluation de l'engagement des salariés est essentielle pour comprendre le niveau de satisfaction, de motivation et de connexion des employés à leur travail et à leur entreprise. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de l'engagement des salariés, chacune ayant ses avantages et ses limites. Voici quelques-unes des méthodes les plus couramment utilisées :

I.1.30.1. Enquêtes d'engagement

Les enquêtes d'engagement sont des questionnaires structurés conçus pour recueillir des données sur les attitudes, les sentiments et les opinions des employés à l'égard de leur travail et de leur entreprise. Ces enquêtes comportent généralement des questions évaluatives et des échelles de notation pour mesurer différents aspects de l'engagement. Les enquêtes d'engagement peuvent être menées de manière anonyme pour encourager les employés à fournir des réponses honnêtes.

Les enquêtes d'engagement des salariés sont un outil précieux pour comprendre les besoins et les perceptions des employés. Lorsqu'elles sont réalisées de manière efficace et suivies d'actions concrètes, ces enquêtes peuvent contribuer à renforcer l'engagement des employés et à favoriser une culture d'entreprise positive.

I.1.30.2. Entretiens individuels

Les entretiens individuels permettent aux gestionnaires ou aux professionnels des ressources humaines de dialoguer directement avec les employés pour comprendre leurs motivations, leurs préoccupations et leurs aspirations. Ces conversations en tête-à-tête

¹ Jacques Rojot et al, Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Edition De Boeck, 1 ère édition, Belgique, 2009, P320.

offrent un environnement sûr où les employés peuvent exprimer leurs sentiments et leurs besoins sans crainte de jugement.

I.1.30.3. Groupes de discussion

Les groupes de discussion rassemblent un petit groupe d'employés pour discuter ouvertement de leur expérience au travail. Cette approche favorise les échanges d'idées et permet de détecter des problèmes ou des motifs communs qui pourraient ne pas émerger dans les enquêtes individuelles.

I.1.30.4. Analyse des données RH

L'analyse des données des ressources humaines, telles que le taux de rotation du personnel, l'absentéisme, la participation aux programmes de formation, les évaluations de performance et les enquêtes internes, peut fournir des indicateurs clés de l'engagement des salariés. Par exemple, une augmentation du taux de rotation du personnel pourrait indiquer un faible niveau d'engagement et de satisfaction des employés.

I.1.30.5. Évaluation des performances

L'engagement des salariés peut également être évalué indirectement en examinant les performances individuelles et collectives. Des employés engagés ont tendance à être plus productifs, plus créatifs et à contribuer davantage aux objectifs de l'entreprise.

I.1.30.6. Score d'engagement des employés

Certains outils d'évaluation des employés utilisent des algorithmes pour générer un score d'engagement global basé sur divers facteurs, tels que les réponses aux enquêtes, les interactions avec les managers, etc.

Il est essentiel de combiner plusieurs de ces méthodes pour obtenir une vue d'ensemble complète de l'engagement des salariés dans une organisation. L'analyse régulière de l'engagement des salariés permet à l'entreprise de détecter les problèmes potentiels, de mettre en œuvre des actions correctives et d'identifier les meilleures pratiques pour améliorer le climat de travail et la satisfaction des employés.

I.1.31. Utilisation d'enquêtes et de rétroactions

L'utilisation d'enquêtes et de rétroactions est un moyen puissant d'évaluer et d'améliorer l'engagement des salariés dans une organisation. Les enquêtes permettent de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur les perceptions et les sentiments des

employés, tandis que les rétroactions fournissent des informations supplémentaires de manière plus informelle et continue. Voici comment utiliser ces deux outils de manière complémentaire :

I.1.31.1. Enquêtes d'engagement

- Planification : Déterminez le moment opportun pour mener une enquête d'engagement, en tenant compte des cycles de l'entreprise et du niveau de stabilité de l'équipe. Les enquêtes peuvent être réalisées annuellement, semestriellement ou trimestriellement.
- Conception de l'enquête : Créez un questionnaire bien structuré avec des questions pertinentes sur différents aspects de l'engagement, tels que la satisfaction au travail, la reconnaissance, les opportunités de développement, la communication, etc. Utilisez des échelles de notation appropriées.
- Anonymat et confidentialité : Assurez-vous que l'enquête est anonyme et que les réponses des employés seront traitées de manière confidentielle. Cela encourage la sincérité et la franchise dans les réponses.
- Collecte de données : Diffusez l'enquête auprès de tous les employés et encouragez leur participation. Utilisez des outils en ligne pour faciliter la collecte et l'analyse des données.
- Analyse des résultats : Analysez les données de manière approfondie pour identifier les tendances et les domaines qui nécessitent des améliorations. Cherchez des corrélations entre les différents aspects de l'engagement.
- Communication des résultats : Communiquez les résultats de l'enquête aux employés pour qu'ils soient informés des résultats et sachent que leurs opinions sont prises en compte.
- Plan d'action : Élaborez un plan d'action basé sur les résultats de l'enquête. Identifiez les domaines qui nécessitent des améliorations et mettez en place des initiatives pour renforcer l'engagement des salariés.
-

I.1.31.2. Rétroactions continues

- Encourager la communication ouverte : Encouragez une culture d'entreprise où les employés se sentent à l'aise de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions à tout moment.

- Réunions individuelles : Organisez régulièrement des réunions individuelles entre les employés et leur gestionnaire pour discuter de leur expérience au travail, de leurs objectifs, de leur développement professionnel, etc.
- Feedback des pairs : Encouragez les collègues à se donner mutuellement des retours constructifs sur leur travail et leurs contributions.
- Écoute active : Soyez à l'écoute des préoccupations et des commentaires des employés et prenez des mesures en conséquence.
- Reconnaissance et récompenses : N'oubliez pas de reconnaître et de récompenser les employés pour leurs efforts et leurs réalisations.
- Évolution des besoins : Soyez attentif aux changements dans les besoins des employés et adaptez vos initiatives en conséquence.

En combinant les enquêtes d'engagement avec des rétroactions continues, vous créez un système robuste pour comprendre les sentiments des employés, détecter les problèmes potentiels et mettre en œuvre des mesures proactives pour renforcer l'engagement des salariés. L'engagement des employés est un processus continu, et ces outils vous permettront de rester à l'écoute de vos employés et de les impliquer activement dans l'amélioration de la culture de travail et de la productivité de l'entreprise.

Stratégies pour améliorer l'engagement des salariés

L'amélioration de l'engagement des salariés est un objectif clé pour les entreprises souhaitant favoriser une productivité durable et une culture organisationnelle positive. Voici quelques stratégies efficaces pour améliorer l'engagement des salariés :

I.1.32. Communication efficace

Assurez-vous que la communication au sein de l'entreprise est transparente, ouverte et bidirectionnelle. Encouragez les dirigeants et les gestionnaires à communiquer régulièrement avec les employés pour partager les objectifs de l'entreprise, les progrès réalisés et les défis à relever. Laissez également les employés exprimer leurs opinions, leurs idées et leurs préoccupations.

I.1.33. Reconnaissance et récompenses

Mettez en place des programmes de reconnaissance pour célébrer les réalisations et les efforts des employés. Une reconnaissance authentique et régulière renforce le sentiment d'accomplissement et de valorisation des employés.

I.1.34. Opportunités de développement professionnel

Offrez des possibilités d'apprentissage et de développement professionnel aux employés. Des programmes de formation, des sessions de mentorat et des possibilités d'avancement peuvent stimuler la motivation et l'engagement des salariés.

I.1.35. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Encouragez un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle en proposant des politiques de flexibilité, des congés payés, du télétravail, etc. Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut favoriser le bien-être des employés et leur engagement.

I.1.36. Participation et implication des employés

Impliquez les employés dans la prise de décision lorsque cela est possible. Demandez leur avis sur les projets, les changements organisationnels et les initiatives, et tenez compte de leurs contributions.

I.1.37. Cultiver une culture positive

Créez une culture d'entreprise positive basée sur la confiance, le respect, l'inclusion et la diversité. Une culture qui favorise le bien-être des employés et qui promeut des valeurs positives renforce leur engagement.

I.1.38. Leadership inspirant

Veillez à ce que les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle d'inspiration pour les employés. Des leaders engagés, accessibles et empathiques peuvent avoir un impact significatif sur la motivation et l'engagement des salariés.

I.1.39. Amélioration des conditions de travail

Assurez-vous que les conditions de travail sont sûres, confortables et favorables à la productivité. Prenez en compte les besoins ergonomiques, la qualité de l'environnement de travail et les outils nécessaires pour accomplir les tâches efficacement.

I.1.40. Suivi et évaluation

Évaluez régulièrement l'efficacité des initiatives mises en place pour améliorer l'engagement des salariés. Recueillez les commentaires des employés, analysez les résultats et adaptez vos stratégies en fonction des retours obtenus.

I.1.41. Récompenses basées sur les performances

Mettez en place des systèmes de récompenses basés sur la performance individuelle et collective. Cela incite les employés à atteindre des objectifs spécifiques et à contribuer de manière significative à l'entreprise.

En adoptant ces stratégies et en les intégrant dans une approche globale, vous pourrez améliorer l'engagement des salariés, créer un environnement de travail positif et productif, et favoriser la rétention des talents au sein de votre entreprise.

Conclusion

En conclusion, la notion de l'engagement des salariés est un concept clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'engagement des salariés est considéré comme essentiel car il a un impact direct sur la performance organisationnelle. Les facteurs qui influent sur l'engagement des salariés peuvent être multiples et complexes. Les organisations ont un rôle clé à jouer pour favoriser l'engagement des salariés en mettant en place des politiques et des pratiques qui soutiennent leur bien-être, leur développement et leur implication.

En résumé, l'engagement des salariés est un élément essentiel pour assurer la performance et la réussite d'une organisation. En investissant dans l'engagement des salariés, les entreprises peuvent créer un environnement propice à la productivité, à la satisfaction des employés et à la réalisation des objectifs communs.

Chapitre IV

–Présentation de lieu de stage .

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons plonger dans le passionnant univers de l'analyse et de l'interprétation des données. Nous commencerons par définir clairement ce que sont l'analyse et l'interprétation des données, en mettant l'accent sur leur rôle crucial dans notre prise de décision et notre compréhension du monde qui nous entoure. Une fois que nous aurons acquis une compréhension approfondie de l'analyse des données, nous aborderons ensuite l'étape cruciale de l'interprétation. Au cours de ce chapitre, nous examinerons également des exemples concrets d'applications de l'analyse et de l'interprétation des données dans divers domaines, tels que les affaires, la science, la santé, le marketing et le gouvernement.

Section 01 : Présentation le lieu de stage

Dans cette section, nous allons plonger dans la présentation du lieu de stage où j'ai eu l'honneur d'effectuer mon immersion professionnelle. J'explorerai également les compétences que j'ai développées et les enseignements que j'ai tirés de cette expérience enrichissante.

Enfin, je vous fournirai un aperçu de l'impact de ce stage sur mon développement professionnel, en soulignant les leçons apprises et les perspectives d'avenir qu'il a ouvertes. Que vous soyez un collègue, un mentor, un responsable pédagogique ou simplement curieux d'en apprendre davantage sur mon stage, cette section vous offrira un aperçu complet du lieu où j'ai eu l'occasion de grandir professionnellement. Je suis enthousiaste à l'idée de partager cette expérience avec vous et de vous montrer comment cette immersion dans le monde du travail m'a permis de développer mes compétences et de contribuer activement à la réussite de cette organisation.

I.1. Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »

L'entreprise CEVITAL et la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias..., Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

Seront abordés dans cette section, la création de Cevital, son emplacement stratégique et les produits réalisés par cette entreprise.

La première partie sera consacrée à l'organisme d'accueil et analyse de la politique de distribution de ses activités, de sa mission, de ses objectifs et de sa mise en œuvre. Distribution des produits Cevital.

I.1.1. Constitution de CEVITAL et situation géographique

CEVITAL, c'est une société créée en 1998, sous forme juridique d'une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et FILS. Elle est l'un des investisseurs de l'industrie agroalimentaire les plus importants en Algérie. CEVITAL est constituée de plusieurs unités de production et équipées de la dernière technologie, son expansion et son développement font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. A titre d'exemple, Cevital AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2021.¹

I.1.2. Création et évolution de Cevital

Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social de 68,760 milliards de DA, elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156M². Les dates marquantes de son évolution sont :

1999 : Entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : Entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

2005 : Lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton), et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou. Aujourd'hui connu sous la bannière de Cevital et plus précisément sous l'appellation Cevital Lalla Khadija.

¹ <http://www.Cevital.Com/Cevital-agro-industrielle>, consulter le 21/07/2023 à 15 :00.

2007 : L'acquisition de la conserverie d'EL Ksour (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

En plus de ces importantes stations du développement de Cevital, l'entreprise a traversé d'autres étapes au fil du temps, notamment à travers la diversification de son portefeuille d'investissement, soit via la création de nouvelles sociétés, soit via le rachat d'entreprises déjà existantes.

I.1.3. La situation géographique de Cevital

Cevital se situe à l'arrière port de Bejaia a 200 ML (mètre linéaire) du quai a` 3km Sud-Ouest de la ville à proximité de la RN 26 et la RN 9. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000m² (le plus grand complexe prive en Algérie), il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (silos portuaire), et un terminal de d'chargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national également :¹

¹ -Document interne de l'entreprise

Figure 2 : La situation géographique de l'entreprise Cevital a bejaia



Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement extérieur. La répartition géographique de ses sites de production est donnée comme suit:

A. BEJAIA

A proximité du port, Cevital fait la construction de quatre installations : une raffinerie d'huile, une margarinerie, une raffinerie de sucre et des silos portuaires.

B. A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982. Elle a été acquise par Cevital auprès de l'entreprise UNAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/ans. Le plan de développement de cette unité est porté à 150 000/ans en 2010.

C. A Tizi-Ouzou

A AGOUNI GEGHRANE, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007 ce secteur pour renforcer sa position. ¹

Les directions de Cevital

¹ -Document interne de l'entreprise

I.1.4. Direction Marketing

A travers le pilotage des marques, des gammes produites, connaissance des besoins du marché et des consommateurs, le Marketing Cevital recommande les stratégies marketing opérationnelles en support aux ventes et à la distribution¹.

Le Marketing Cevital est aussi un acteur pivot de développement des produits, innovations, améliorations, packaging... c'est le driver des comités de développement composé de toutes les parties prenantes aux différents projets.

I.1.5. Direction commerciale

Commercialisation et distribution de toute la gamme Cevital Agro-industrie sur l'ensemble des canaux B T C (Consommateurs) et B T B (professionnels et industriels).

A travers la connaissance de l'ensemble des segments, la modernisation de la distribution et le développement de la base connaissance clients à travers la mise en place de systèmes d'informations adaptés et efficaces, la direction commerciale est orientée fidélisation clients, partenaires et activation des prospects potentiels.

Ces actions de fidélisation et d'activation sont basées sur la qualité des produits et la qualité des services.

I.1.6. Direction des ressources humaines (DRH)

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion Ressources Humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Agro-industrie.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de Gestion Ressources Humaines,
- Établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement, Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

- Gestion de la performance et des rémunérations, formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

I.1.7. Direction opérations logistiques (Supply Chain)

- Coordonner les opérations logistiques afin d'Expédié les produits finis (sucre, huile, Margarine, Eau minérale, jus ...etc.), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique et CLR's.
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients et prestataires.
- Le département transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

I.1.8. Direction qualité & management des systèmes

Management des systèmes : Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

Veille au respect des exigences règlementai reproduits, environnement et sécurité.

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de Cevital et réponse aux exigences clients.

Qualité : le laboratoire de contrôle en agroalimentaire joue un rôle primordial dans le système d'assurance-qualité. Il permet de contrôler les produits finis et de s'assurer qu'ils.¹

¹ -Document interne de l'entreprise

Répondent aux besoins hygiénique et organoleptique du consommateur. Il garantit également le respect de la qualité et la sécurité tout au long des étapes de fabrication grâce aux.¹

Contrôles qu'il réalise en continu. Il permet ainsi de déceler les défaillances qui surviennent au cours de la production et de les corriger rapidement.

Assure aussi des contrôles sur les locaux, le matériel et les eaux de rinçage afin de vérifier la qualité hygiénique de l'environnement de production et s'assurer que le nettoyage des installations est efficace.

On distingue plusieurs types de contrôle en laboratoire :

- Le contrôle microbiologique.
- Le contrôle physico-chimique.
- Le contrôle organoleptique et sensoriel.

Le laboratoire est le garant de la conformité des produits fabriqués aux normes internes et aux exigences règlementaires.

I.1.9. Direction recherche et développement (R&D)

L'innovation est l'acte majeur de l'entreprise, c'est celui qui fixe le cap sur l'avenir et assure la pérennité ».

En collaboration avec la direction générale, le marketing, la production, le commercial et d'autres services, la R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise :

- Optimisation des recettes.
- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants (le goût, la texture ou l'arôme l'un produit...).
- Elaborer les développements futurs (Margarines, huiles, sucre, jus, eaux minérales, sauces,...).
- Optimisation packaging (réduire le coût des emballages: Préformes, Col, Colorants).

¹ -Document interne de l'entreprise

- Amélioration de l'existant.
- Innovation.
- Elaboration et validation des spécifications techniques.
- Homologation fournisseurs.
- Développement analytique.

I.1.10. Direction achat et chaines d'approvisionnements

Négocie et conclut les achats de tout produit ou service, nécessaire à la production de l'entreprise et à son bon fonctionnement, aux meilleures conditions de qualité, prix et délais, elle contribue à assurer une meilleure rentabilité de la production, les approvisionnements prennent le relais pour l'exécution des contrats d'achats négociés et s'assure de la conformité des documents et des marchandises dès que l'ordre de commande et d'expédition suivant un planning bien défini est transmis aux fournisseurs, pour les dossiers import le transit veille à faire passer une marchandise d'un territoire douanier à un autre (Import ou Export) ou d'un point à un autre du même territoire douanier, dans le respect de la réglementation du commerce international, en général, et du droit douanier national.

En particulier, une fois les dossiers liquidés, les marchandises seront prises en charge par les équipes gestion des stocks dans le rôle consiste à prévoir, planifier et à mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité et à avoir la quantité nécessaire au bon moment, tout en trouvant le bon équilibre qui permettra de maximiser le profit en minimisant les coûts, cela en répondant au mieux aux besoins des différentes unités, en résumé : Elle contribue à assurer une meilleure rentabilité de la production, Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières.

- Document interne de l'entreprise

I.1.11. Direction performance

- Suivre et analyser les résultats de performance et KPI's pour le site.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

- Consolidation des outils et standards, ainsi que la construction et le déploiement de la culture Lean avec une identité propre à CEVITAL avec la mise en place et mise à jour du référentiel Lean « CEVITAL EXCELLENCE SYSTEME ».¹

- Proposer aux chefs d'unités/ directeurs les objectifs performances à accomplir et suivre les KPI's relatives.

- Initier, challenger, prioriser et coordonner les plans d'actions relatifs au objectifs (ex : réduction de pertes, amélioration de rendements, les initiatives Lean, et tout autre amélioration continue).

- Déployer les outils et standards Lean pour les besoins des unités et s'assuré que les outils de suivi de la performance sont mis en place et consolidés suivant les standards Cevital.

- La mise en œuvre et l'exécution de l'ensemble des projets Lean de développement du groupe aux niveaux industriels.

- Le déploiement et l'exécution des stratégies organisationnelles et opérationnelles.

- Elaborer avec les chefs d'unité les RoadMap unités en ligne avec la stratégie et les orientations de l'entreprise.

- Le développement d'une forte culture de la performance et contribuer à la promotion de l'état d'esprit d'amélioration continue au sein des unités.

- Mise en place d'une stratégie du management de la performance SQCDME.

1.1.12. Direction Des Finances Et Comptabilité (Dfc)

- Participer au pilotage de la performance.

- Assurer un reporting fiable au management pour une prise de décision.

- Assurer et Contrôler la comptabilité de l'entreprise.

- Établissement des états financiers.

¹ -Document interne de l'entreprise

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

- Gestion de la trésorerie.
- Assurer une veille sur l'évolution des lois et réglementations.
- Gérer les relations avec les services fiscaux, ministère de commerce, DCP, DGE, TRIBUNAUX.
- Gestion des risques.
- Assurer une permanence juridique et sociale.
- Participer à l'administration du personnel.
- Gestion des systèmes d'informations de l'entreprise.
- Être le vis-à-vis de : KPMG, CAC, cabinets d'audit.

Les valeurs du groupe Cevital

Les valeurs de l'entreprise sont le résultat de son histoire, de son fondement, de son identité et de sa culture. Elles peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie selon ses croyances et convictions qui constituent la culture de l'entreprise.

Les valeurs de Cevital quant à elles, sont mises en œuvre comme des valeurs de référence et se divisent en cinq (05) :

- Ecoute et Respect.
- Intégrité et Transparence.
- Solidarité et Esprit d'équipe.
- Initiative et persévérance.
- Courage et Engagement de performance.

L'application de ces valeurs doit être le reflet d'un comportement exemplaire. Le groupe Cevital accorde une très grande importance à ses valeurs. Ses dernières doivent inciter les collaborateurs de l'entreprise au maintien d'une confiance et à l'acquisition d'un esprit de solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel pour le bon déroulement des tâches et pour le maintien d'un équilibre favorable à la réalisation de ces dernières.

I.1.13. Ecoute et respect

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Elle prend également en compte les clients et fournisseurs et partenaires commerciaux et institutionnels, concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

I.1.14. Intégrité et transparence

L'entreprise demande aux collaborateurs d'avoir un haut niveau d'éthique professionnelle et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

I.1.15. Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe ; favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes business unité, etc.

I.1.16. Initiative et persévérance

L'entreprise attend de ces collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Elle attend de ces salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

I.1.17. Courage et engagement et performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Elle attend de ces collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

Les objectifs du groupe Cevital

- L'élargissement de sa gamme de produit.
- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'importation des graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production de ces graines localement.¹
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- La modernisation des installations en termes de marché étranger et leur exportation.
- La réponse aux besoins et attentes du client.
- L'accroissement du chiffre d'affaire.
- L'amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

Les produits de Cevital

Le complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Silos portuaires.
- Boissons

¹ -Document interne de l'entreprise

Figure 3 : Différent produit et marque de Cevital.



Document interne de l'entreprise

Section 02 : Analyse et interprétation des données

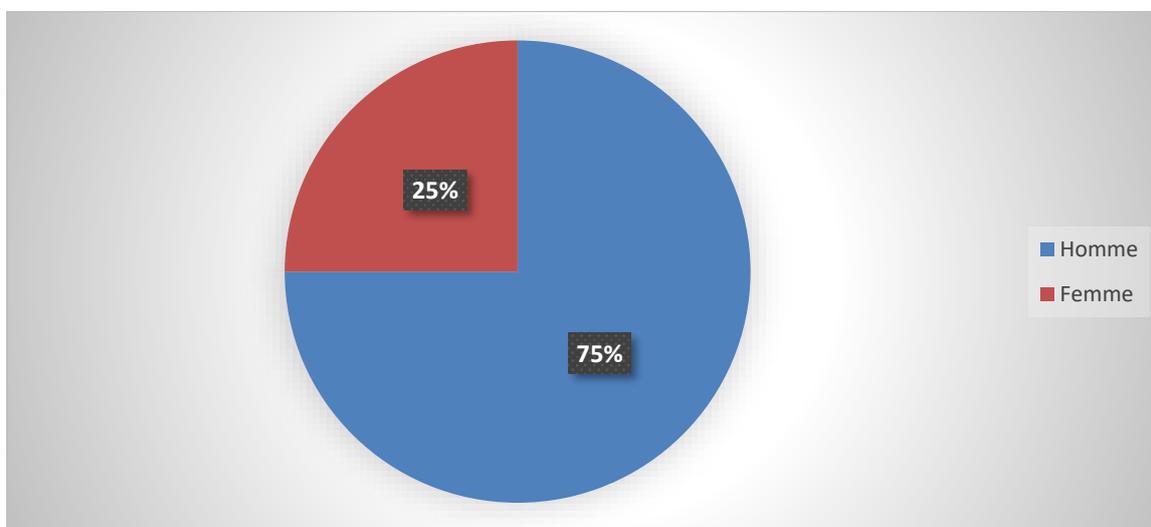
Dans cette section, nous allons explorer l'univers captivant de l'analyse et de l'interprétation des données au sein de l'entreprise. Cevital est un groupe industriel algérien de renommée internationale, dont les activités s'étendent dans divers secteurs tels que l'agroalimentaire, l'automobile, l'électronique, l'acier, et bien d'autres. Nous commencerons par présenter brièvement Cevital, en mettant en évidence son histoire, sa mission et sa vision.

Nous aborderons également les différentes technologies et outils utilisés pour l'analyse des données chez Cevital. Enfin, nous aborderons l'aspect crucial de l'interprétation des données chez Cevital.

Profil du répondant

Tableau 2: présentation des enquêtés selon le sexe

	Effectif	Pourcentage
Homme	34	75
Femme	6	25
Totale	40	100%



Selon les résultats, une remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel de l'entreprise CEVITAL Bejaïa est constituée des hommes d'environ 75 %.

La présence faible de la femme travailleuse avec un taux de 25 %, s'explique par le positionnement géographique de l'organisation. Il y'a aussi la nature de travail, des fonctions et des métiers.

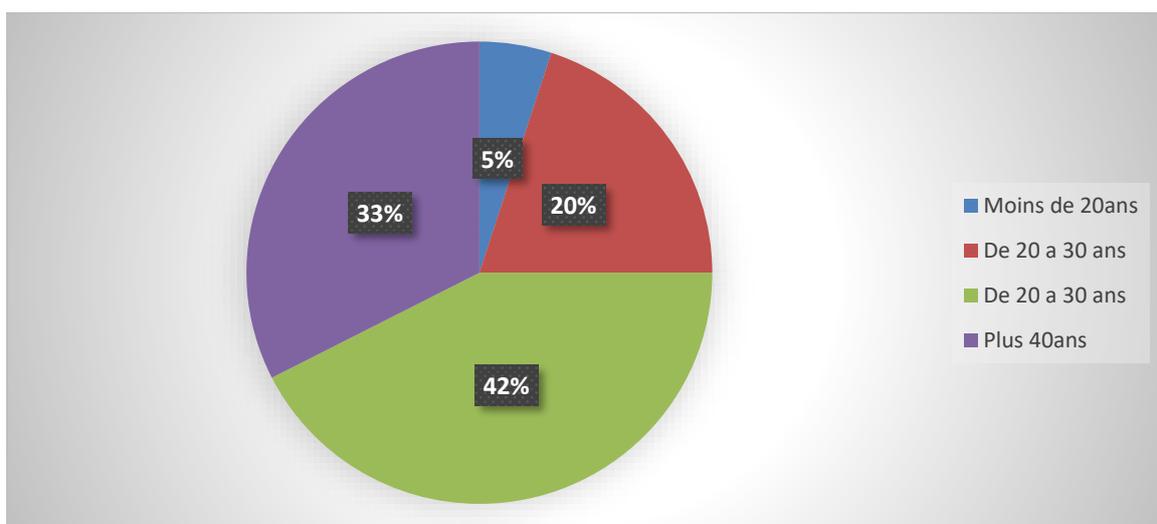
Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

D'autre part, cette disparité révélée au niveau du proportionnement des deux sexes ; hommes et femmes à l'échelle de l'entreprise, peut être influencée par une combinaison complexe de facteurs interdépendants, à l'image des stéréotypes du genre qui sont profondément enracinés dans la société. Ces stéréotypes amène à percevoir certaines professions ou industries comme étant plus adaptées à un genre plutôt qu'à l'autre, entre des professions axées sur les tâches administratifs, et du secrétariat, et les professions techniques ou du leadership.

La différence de choix de carrière entre les hommes et les femmes, peuvent être en partie un facteur déterminant qui met en avant cette disparité et division sexuée au sein de l'entreprise CEVITAL, cela dit plusieurs études en psychologie du travail ont mis l'accent sur le choix de carrière, qui ont démontré que les femmes sont moins enclins à choisir des carrière dans le domaines où elles sont sous-représentées, qui fait qu'elles anticipent des obstacles liées au genre. Notamment cela peut découler des causes liées à la discrimination ou à la conciliation entre la carrière et la vie familiale.

Tableau 3: présentation de la classification selon l'âge

	Effectif	Pourcentage
Moins de 20 ans	2	5
De 20 à 30 ans	8	20
De 30 à 40 ans	17	42.5
Plus 40 ans	13	32.5
Totale	40	100%



Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

L'objectif de ce tableau pourrait être d'analyser comment les valeurs organisationnelles peuvent influencer l'engagement des salariés, en fonction de leur tranche d'âge. Les tranches d'âge sont réparties comme suit :

A partir du tableau ci-dessus ainsi que du graphe, on constate que la proportion la plus forte est la catégorie (30-40) avec 42.5 %, suivie par la catégorie (20-30) avec 20 %, et pour ce qui est des personnes âgées de 40 ans et plus, cette tranche aussi 32,5 %, elle concerne la catégorie d'âge moins de 20 ans, elle représente 5%.

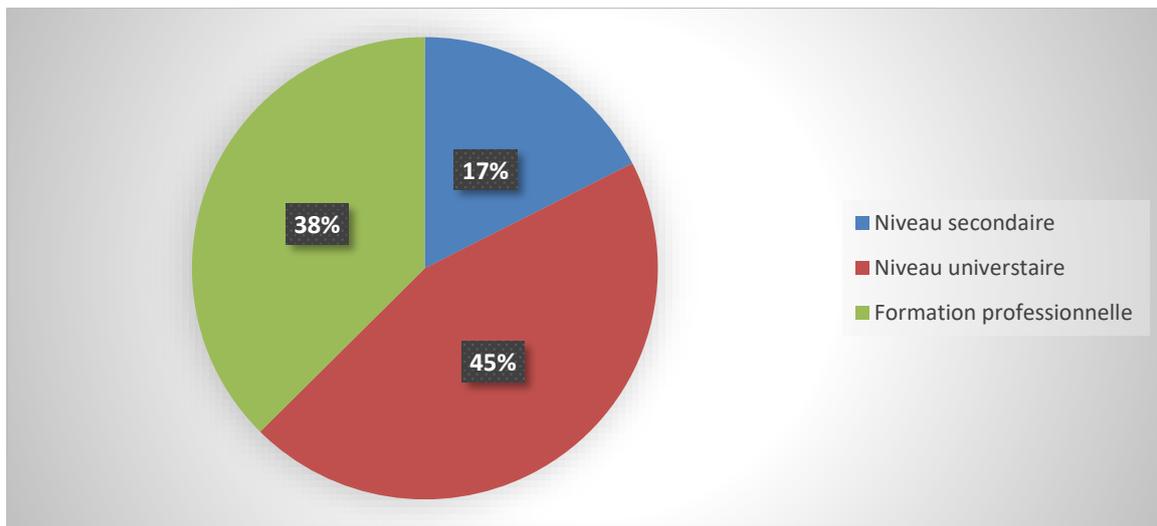
On constate que la majorité des enquêtés au sein de l'entreprise est relativement jeune réparties sur les deux catégories (20-30) ans et (30-40) ans. Ceci est expliqué par le fait que l'entreprise accorde une grande importance aux jeunes ayant une expérience et aux nouveaux issus de compétences universitaires pour une meilleure rentabilité et qualité de service.

La forte présence des jeunes employés au sein de l'entreprise, peut être notamment liée à leur capacité d'apprentissage et d'adaptabilité, cela étant que les jeunes ont souvent une plus grande capacité d'apprentissage en raison de leur flexibilité cognitive et leur familiarité avec les nouvelles technologies. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on retrouve une surreprésentation des jeunes employés au sein de l'entreprise Cevital, étant un secteur d'activité qui se présente comme un atout potentiel favorisant la performance et l'épanouissement de l'entreprise.

Tableau 4: Disposition des enquêtés selon le niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage
Niveau secondaire	7	17.5
Niveau universitaire	18	45
Formation professionnelle	15	37.5
Totale	40	100%

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL



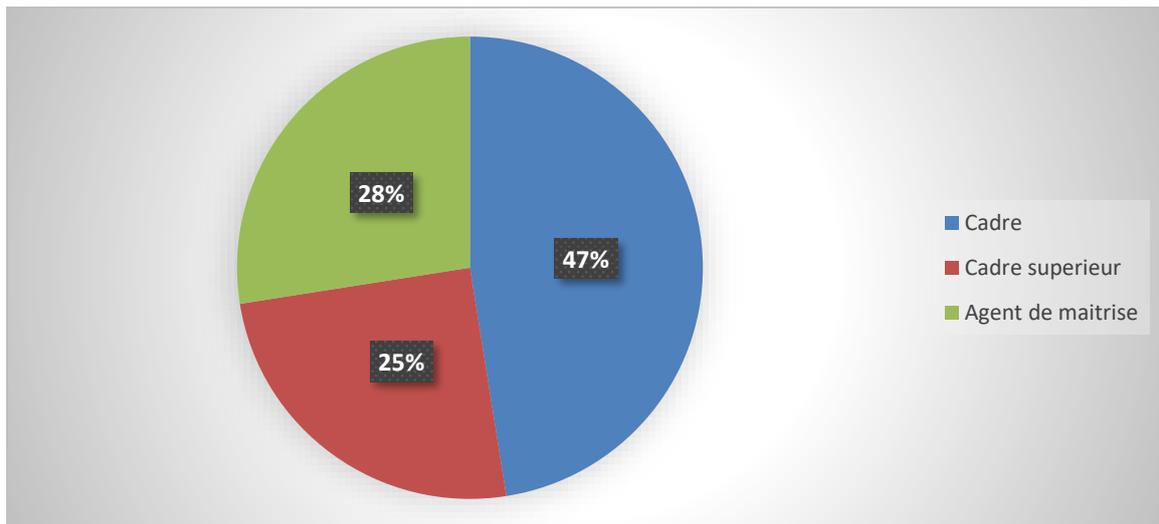
Les données recueillies à travers ce tableau, nous montrent que le taux élevé chez les enquêtés est celui du niveau universitaire qui représente un pourcentage de 45 % soit 18 salariés. Il est du niveau d'instruction formation professionnelle avec un pourcentage de 37.5% soit 15 salariés et enfin, le niveau secondaire avec un pourcentage de 17,5 % soit un 7 salarié.

Selon les critères de recrutement exigés par l'administration de « CEVITAL », nous avons constaté que les cadres ont un profil universitaire ou un profil de formation professionnelle et la maîtrise à un niveau d'étude secondaire.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

Tableau 5: Disposition des enquêtés selon les niveaux hiérarchiques

	Effectif	Pourcentage
Cadre	19	47.5
Cadre supérieur	10	25
Agent de maîtrise	11	27.5
Totale	40	100%



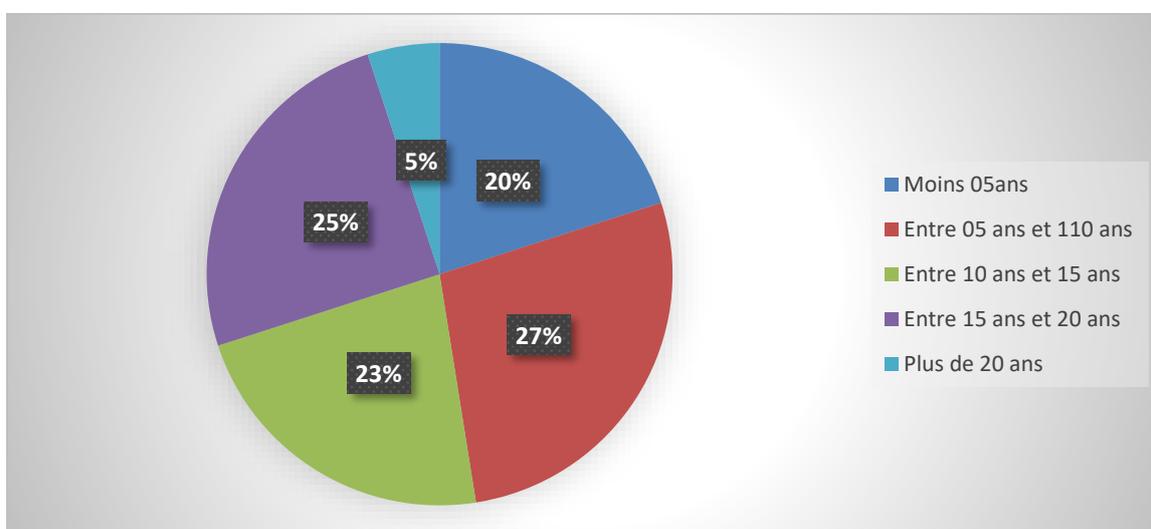
D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on a constaté que notre échantillon se répartit comme suit : cadre constitue le plus grand nombre d'effectifs avec 47,5 % suivi des agents de maîtrise avec un taux de 27,5 %, quand au cadre supérieur, ils représentent le plus faible pourcentage avec un 25 %.

Les ouvriers travaillent dans les niveaux hiérarchiques inférieurs sont absents car nous choisissons un échantillon non probabiliste.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

Tableau 6: Classification de la population d'étude selon leur ancienneté au sein de "CEVITAL"

	Effectif	Pourcentage
Moins de 05 ans	8	20
Entre 05 ans et 10 ans	11	27.5
Entre 10 et 15 ans	9	22.5
Entre 15 ans et 20 ans	10	25
Plus de 20 ans	2	5
Totale	40	100%



Au regard de ce tableau et ce graphe présentés ci-dessus, montrent que la catégorie (Entre 05 ans et 10 ans) qui représente un taux de 27,5 %, puis la catégorie d'ancienneté de (10-15ans) avec un taux de 22,5 %, et puis vient la catégorie d'ancienneté de (15-20ans) représentée avec un taux de 25 %, et enfin les deux dernières catégories d'ancienneté (15-20ans) et (20ans et plus) qui représentent 5 %.

Cela explique que la plupart des employés sont recrutés récemment dans l'entreprise et ils n'ont pas plus de 05ans d'expérience, et pour la catégorie qui ont de 05 à 10 ans d'expérience.

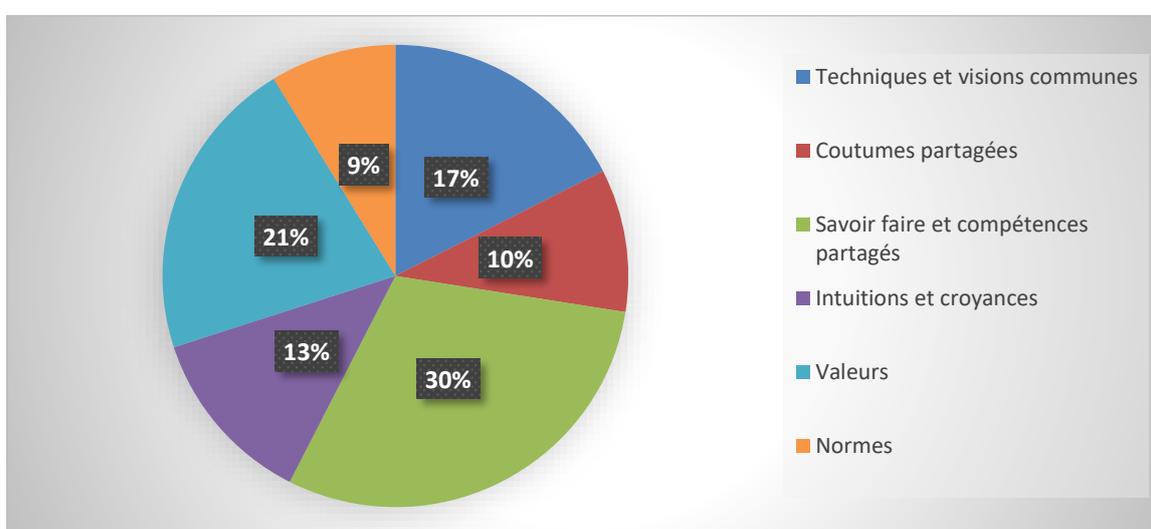
On retient par ces résultats que l'entreprise a suivie une politique de rajeunissement et elle compte beaucoup sur cette catégorie, car elle est dotée d'un esprit organisationnel ouvert, développée et très dynamique.

L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement affectif des salariés

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

Tableau 7: présentation des opinions des enquêtés sur la valeur d'une entreprise

	Effectif	Pourcentage
Techniques et visions communes	14	17.5
Coutumes partagées	8	10
Savoir faire et compétences partagés	24	30
Intuitions et croyances	10	12.5
Valeurs	17	21.25
Normes	7	8.75
Totale	80	100%



D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons que 14 (17,5%) mettent en avant les "Techniques et visions communes" comme source de valeur pour l'entreprise. Et 8 opinions (10%) considèrent les "Coutumes partagées" comme un facteur important de la valeur de l'entreprise. Et 24 opinions (30%) estiment que le "Savoir-faire et compétences partagés" sont des éléments essentiels pour déterminer la valeur de l'entreprise. Et 10 opinions (12,5%) identifient les "Intuitions et croyances" comme contribuant à la valeur de l'entreprise. Et 17 opinions (21,25%) considèrent les "Valeurs" comme un facteur clé de la valeur de l'entreprise. Enfin, 7 opinions (8,75%) soulignent l'importance des "Normes" dans la détermination de la valeur de l'entreprise.

Le tableau offre un aperçu des différentes perspectives sur les éléments qui contribuent à la valeur perçue d'une entreprise.

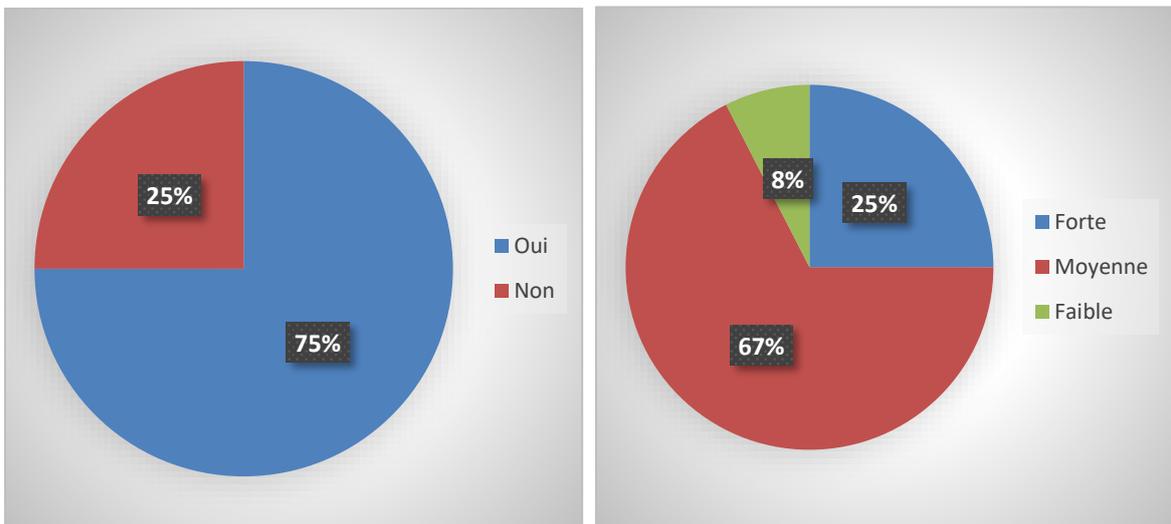
On constate que le savoir faire et les compétences est en partie communément partagée chez les employés de l'entreprise Cevital. En effet lorsque les employés

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

s'aperçoivent que leurs compétences sont reconnues et valorisées par leurs collègues et leur entreprise, cela renforce leur sentiment d'estime de soi et de valeur au sein de l'organisation, et par conséquent cette valorisation peut se montrer comme un puissant moteur de l'engagement de loyauté envers l'entreprise.

Tableau 8: l'effet des valeurs d'entreprise sur le changement de personnalité au travail

	Effectif	Pourcentage		Effectif	Pourcentage
Oui	30	75	Forte	10	25
Non	10	25	Moyenne	27	67.5
			Faible	3	7.5
Totale	40	100%	Totale	40	100%



D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons qu'il y a un total de 40 réponses recueillies concernant l'effet de la valeur de l'entreprise sur le changement de personnalité au travail. Et parmi ces réponses, 30 (75%) indiquent que la valeur de l'entreprise a un effet sur le changement de personnalité au travail, tandis que 10 (25%) pensent que ce n'est pas le cas.

En ce qui concerne l'intensité de l'effet :

- 10 réponses (25%) considèrent que l'effet est "Forte".
- 27 réponses (67,5%) estiment que l'effet est "Moyenne".
- 3 réponses (7,5%) jugent que l'effet est "Faible".

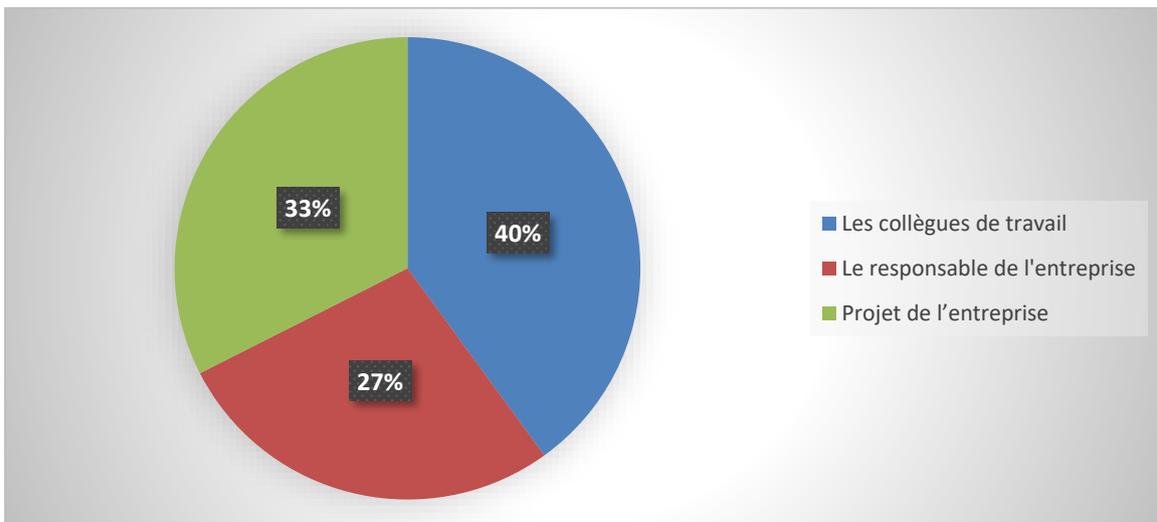
Le tableau permet d'observer que la majorité des répondants perçoivent un effet de

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

la valeur de l'entreprise sur le changement de leur personnalité au travail, avec des niveaux d'effet variables. En effet cela peut se traduire par l'influence du leadership de l'entreprise Cevital, qui d'ailleurs joue un rôle crucial dans la promotion de ces valeurs. Leur comportement et les stratégies de communication entreprises à cet effet, peuvent influencer les employés, en les incitant à adopter des comportements et des traits de personnalité alignés sur les valeurs communément répandus au sein de l'entreprise, qui sont toutefois en concordance avec les objectifs et les politiques de développement ainsi dessinés par l'entreprise.

Tableau 9: la transmission de la valeur de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Les collègues de travail	16	40
Le responsable de l'entreprise	11	27.5
Projet de l'entreprise	13	32.5
Totale	40	100%



D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons qu'il y a un total de 40 réponses recueillies concernant la transmission de la valeur de l'entreprise. Et parmi ces réponses, 16 (40%) estiment que la valeur de l'entreprise est principalement transmise par les collègues de travail. Et 11 réponses (27,5%) pensent que la valeur de l'entreprise est transmise par le responsable de l'entreprise. Et 13 réponses (32,5%) considèrent que la valeur de l'entreprise provient du projet de l'entreprise.

Le tableau permet de dégager une perspective sur la façon dont les individus

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

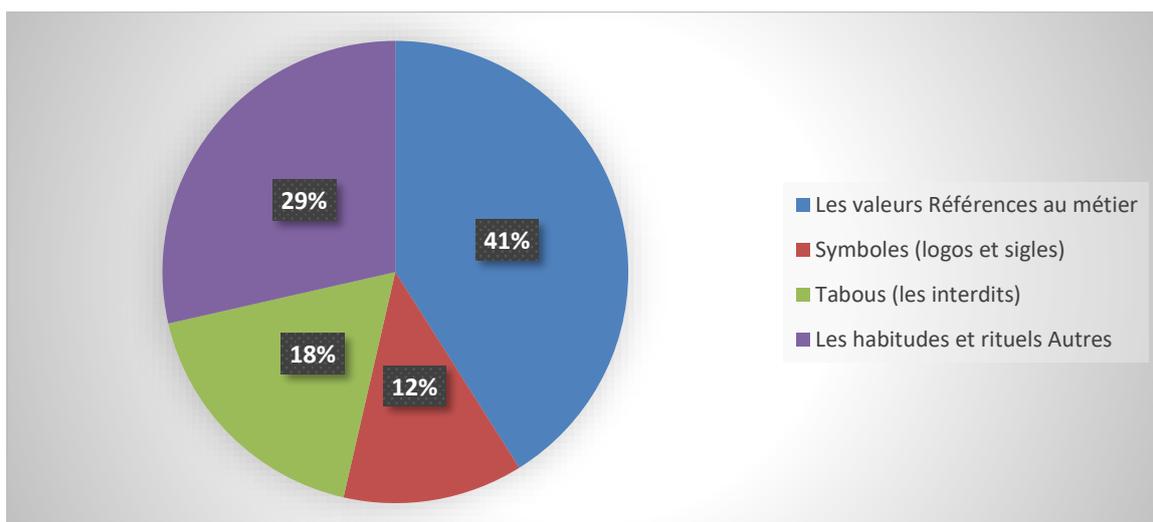
perçoivent la transmission de la valeur de l'entreprise, en mettant en évidence les rôles potentiels des collègues de travail, du responsable de l'entreprise et des projets de l'entreprise dans ce processus.

De surcroît, la transmission des valeurs de l'entreprise est un processus de socialisation faisant partie intégrante de la culture de l'organisation. Par ailleurs, les résultats obtenues dans le tableau ci-dessus, démontre le rôle crucial que joue les collègues de travail dans la transmission des valeurs de l'entreprise aux autres salariés. Cela s'explique en partie par le fait que les collègues de travail passent beaucoup de temps ensemble, qui amène à la création des interactions informelles. Par ailleurs, c'est autour de ces occasions que les collègues partagent leurs expériences et les valeurs de l'entreprise.

D'autre part, les collègues de travail peuvent servir de modèle type en mobilisant les valeurs de l'entreprise dans leurs comportements, ainsi les autres salariés vont imiter ces comportements afin de se conformer au groupe du travail.

Tableau 10: les aspects de changement de la valeur de votre entreprise

	Effectif	Pourcentage
Les valeurs Références au métier	23	41.07
Symboles (logos et sigles)	7	12.5
Tabous (les interdits)	10	17.85
Les habitudes et rituelsAutres	16	28.57
Totale	56	100%



Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons qu'il y a un total de 23 personnes, ce qui représente environ 41.07% de l'ensemble, a été directement affecté par les changements de valeurs liés aux références au métier. Cela peut impliquer des designers, des responsables marketing ou d'autres personnes impliquées dans la représentation visuelle de l'entreprise.

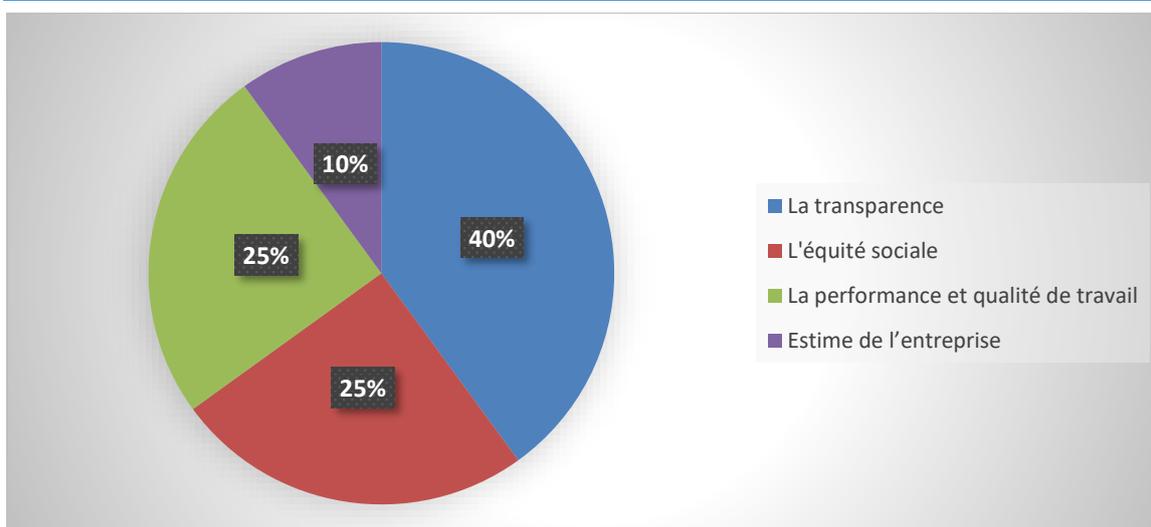
Environ 10 personnes, ce qui équivaut à environ 17.85% de l'effectif, ont été confrontées à des ajustements liés aux changements de valeurs touchant les tabous et les interdits au sein de l'entreprise. Environ 16 personnes, représentant environ 28.57% de l'effectif, ont été touchées par les changements de valeurs liés aux habitudes, rituels et autres pratiques au sein de l'entreprise.

Ces changements de valeurs au sein de l'entreprise s'opèrent lorsqu'ils sont motivés par des facteurs économique ou concurrentiel. Cependant ces changements peuvent influencé la façon dont les employés interagissent, collaborent et travaillent au quotidien en adoptant de nouvelles valeurs afin de maintenir la compétitivité de l'entreprise et pour répondre aux besoins changeant du marché. A cet effet les employés, leurs attitudes, leurs croyances et leurs comportements sont orientés et motivés en fonctions de ces changements de valeurs qui s'opèrent au niveau de l'entreprise.

Tableau 11: les valeurs les plus courantes dans l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
La transparence	16	40
L'équité sociale	10	25
La performance et qualité de travail	10	25
Estime de l'entreprise	4	10
Totale	40	100%

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL



D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons qu'il y a une valeur de la transparence est soutenue par 16 individus, représentant 40% de l'effectif total. Cela indique une forte adhésion à l'idée de communication ouverte et honnête au sein de l'entreprise, ce qui peut favoriser la confiance et la collaboration.

La valeur d'équité sociale est partagée par 10 personnes, ce qui correspond à 25% de l'effectif. Cela reflète un engagement envers des relations équitables et justes entre les membres de l'entreprise, promouvant ainsi un environnement de travail équilibré.

La valeur de la performance et de la qualité du travail est également défendue par 10 individus, soit 25% de l'effectif. Cela souligne une focalisation sur l'atteinte de résultats exceptionnels et l'importance de maintenir des normes élevées en matière de travail et de rendement.

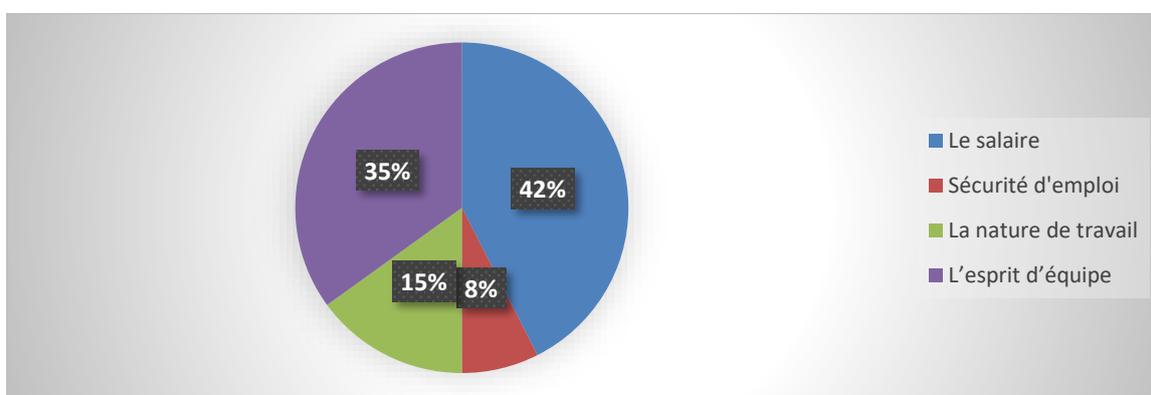
L'estime de l'entreprise est mise en avant par 4 personnes, ce qui représente 10% de l'effectif. Cela peut indiquer que ces individus sont particulièrement soucieux de préserver une image positive et une réputation solide pour l'entreprise.

En somme, ce tableau souligne les valeurs les plus prédominantes au sein de votre entreprise, à savoir la transparence, l'équité sociale, la performance et la qualité du travail, ainsi que l'estime de l'entreprise. Ces valeurs partagées contribuent à façonner la culture organisationnelle et à orienter les comportements et les interactions au sein de l'entreprise. Constituant ainsi des facteurs de satisfaction au travail et d'épanouissement des employés, car lorsque ces valeurs sont répandues, notamment mises en perspective au sein de l'entreprise, cela renforce leur sentiment d'appartenance à l'organisation et l'occurrence leur engagement.

L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement normatif des salariés

Tableau 12: les raisons pour qu'elle choisir l'entreprise CEVITAL

	Effectif	Pourcentage
Le salaire	17	42.5
Sécurité d'emploi	3	7.5
La nature de travail	6	15
L'esprit d'équipe	14	35
Totale	40	100%



D'après les données du tableau ci-dessus nous remarquons qu'il y a 17 individus, soit 42.5% du groupe, ont choisi de travailler dans cette entreprise en raison du salaire proposé. Cela suggère que pour ce sous-groupe, la rémunération est un facteur décisif dans leur choix professionnel. Et 3 personnes, représentant 7.5% de l'effectif, ont opté pour cette entreprise en raison de la sécurité d'emploi qu'elle offre. Cela indique que pour ce petit groupe, la stabilité de l'emploi est un facteur primordial. Et 6 individus, équivalant à 15% de l'effectif, ont choisi cette entreprise en raison de la nature spécifique du travail proposé.

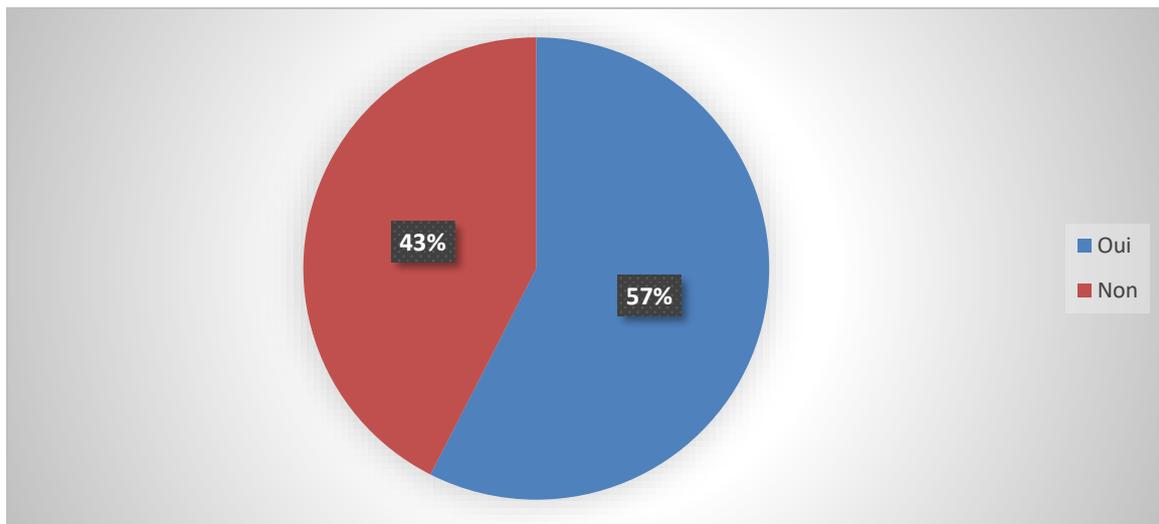
Cela suggère que pour eux, les tâches et les responsabilités liées au poste sont un élément central dans leur décision. Et 14 personnes, représentant 35% du groupe, ont fait le choix de travailler ici en raison de l'esprit d'équipe. Cela indique que pour ce sous-groupe, l'environnement collaboratif et la dynamique de groupe sont des aspects importants de leur expérience de travail.

En somme, ce tableau met en évidence les motivations qui ont conduit un groupe de personnes à choisir de travailler dans l'entreprise. Les raisons varient, allant du salaire à la sécurité d'emploi, en passant par la nature du travail et l'esprit d'équipe. Ces différentes motivations soulignent l'importance de plusieurs aspects dans la prise de décision concernant

l'emploi au sein de l'entreprise.

Tableau 13: la stimulation de sentiment d'obligation pour l'entreprise a travers les valeurs organisationnelles

	Effectif	Pourcentage
Oui	23	57.5
Non	17	42.5
Totale	40	100%



Ces données montrent clairement que la majorité des employés, soit 57.5%, ressentent que les valeurs de l'entreprise ont un impact positif sur leur sentiment d'obligation envers celle-ci. Cela témoigne d'une culture d'entreprise solide, où les valeurs sont perçues comme importantes et influentes dans la manière dont les employés se connectent à leur travail et à l'entreprise dans son ensemble.

Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de continuer à travailler sur sa communication et son engagement en ce qui concerne ses valeurs. Dans l'ensemble, ces chiffres fournissent des indications importantes sur la perception des employés à l'égard des valeurs de l'entreprise et peuvent servir de base pour des initiatives futures visant à renforcer l'alignement des employés avec ces valeurs et à favoriser un sentiment accru d'obligation envers l'entreprise.

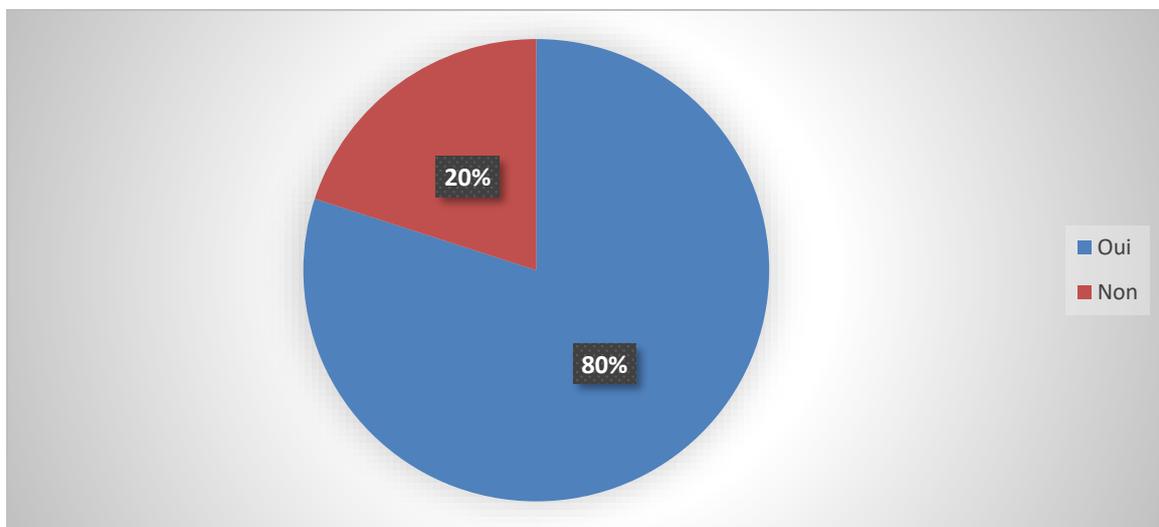
De nombreuses études en psychologie du travail ont mis l'accent sur le fait que lorsque les employés adhèrent et s'identifient aux valeurs de l'entreprise, cela favorise leur engagement envers l'organisation. Ceci dit ils sont plus enclins à prendre des initiatives, à

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

investir du temps et à fournir plus d'effort quant à leur travail, par conséquent à s'engager activement dans la réussite de l'entreprise, renforçant ainsi leurs sentiments d'obligation envers celle-ci

Tableau 14: l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement normatif des salariés

	Effectif	Pourcentage
Oui	32	80
Non	8	20
Totale	40	100%



Ces statistiques illustrent de manière frappante l'impact des valeurs de l'entreprise sur l'engagement normatif des employés. À travers ces chiffres, on peut voir que la grande majorité, soit 80% des employés, considèrent que les valeurs de l'entreprise jouent un rôle important dans leur engagement normatif. D'un autre côté, bien que moins représentatif, le groupe des 20% d'employés qui ne ressentent pas que les valeurs de l'entreprise influencent leur engagement normatif reste une part significative.

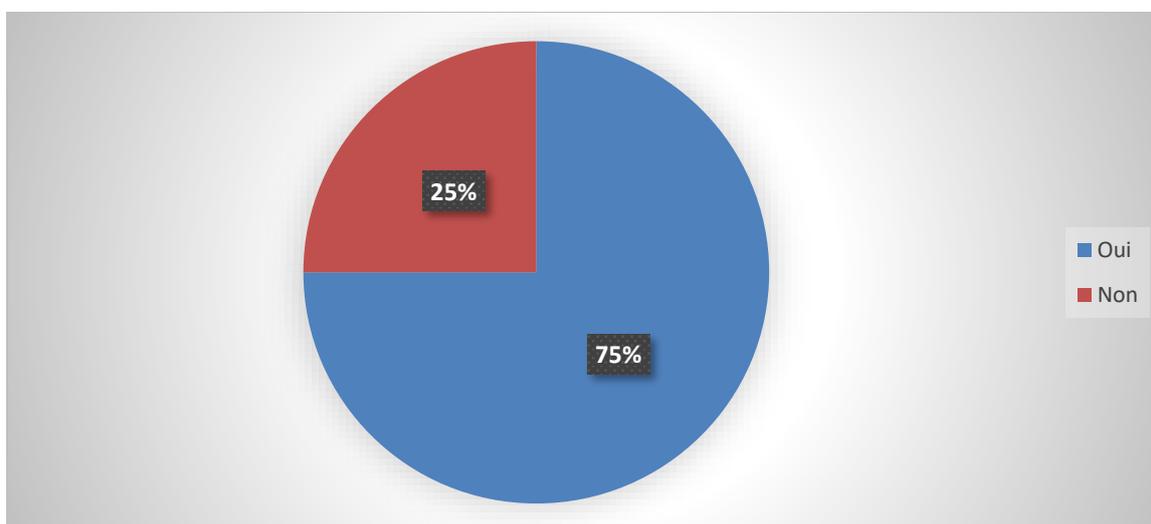
Les résultats mettent en lumière l'importance pour l'entreprise de maintenir et de promouvoir activement ses valeurs auprès de ses employés. Cela peut être accompli par le biais de la communication interne, de la formation et du développement professionnel axés sur les valeurs de l'entreprise. En outre, en explorant les opinions et les suggestions des employés, l'entreprise pourrait identifier des moyens d'améliorer l'intégration des valeurs dans la culture organisationnelle, ce qui pourrait conduire à un engagement normatif encore plus fort à l'avenir.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

L'engagement normatif se caractérise par un sentiment d'obligation morale envers l'organisation, qui révèle l'influence directe des valeurs de l'entreprise sur les employés. En effet lorsque les valeurs personnelles des employés concordent avec les valeurs de l'entreprise auxquelles ils s'identifient, peut avoir un effet direct sur l'engagement envers celle-ci en renforçant ainsi leur perception de l'entreprise en tant que source d'obligation morale, et qui par ailleurs contribue au développement de leur identité professionnelle.

Tableau 15: le sentiment d'autonomie au travail

	Effectif	Pourcentage
Oui	30	75
Non	10	25
Totale	40	100%



Ces données reflètent une perspective intéressante sur le niveau d'autonomie ressenti par les employés dans leur travail au sein de l'entreprise. Avec 75% des employés déclarant se sentir autonomes dans leur travail, cela suggère un environnement où les individus ont une certaine liberté et un degré de contrôle sur leurs tâches et leurs responsabilités. Toutefois, le groupe des 25% d'employés qui ne se sentent pas autonomes mérite également une attention.

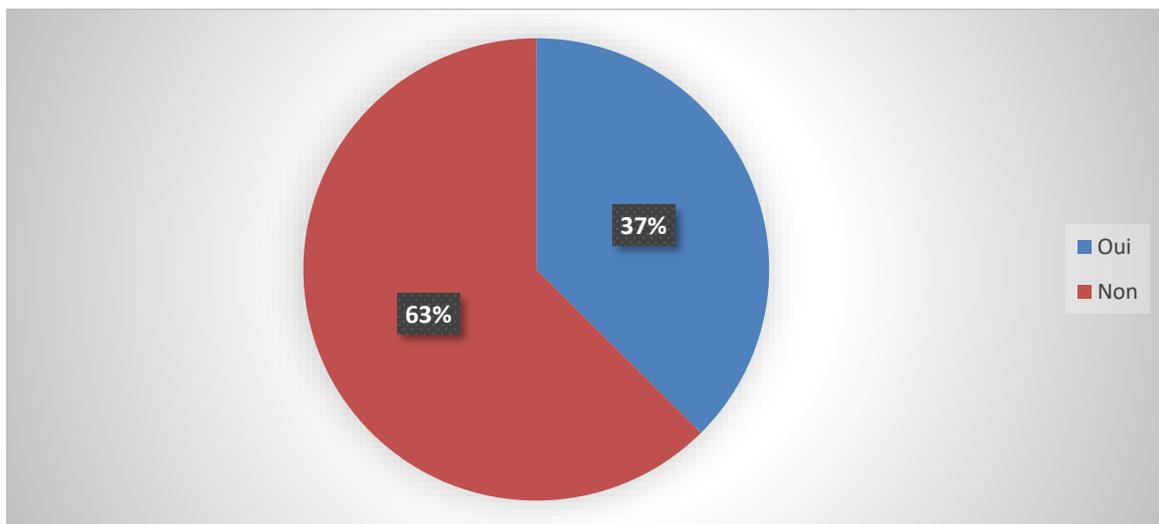
Pour l'entreprise, ces chiffres peuvent être un point de départ pour évaluer comment elle favorise l'autonomie de ses employés et pour identifier des moyens d'accroître ce sentiment au sein de l'ensemble de l'effectif.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

Il est fort à constater que l'entreprise Cevital accorde une importance quant à l'autonomie de leur employés au travail en leur conférant une certaine latitude et liberté pour prendre des décisions et à gérer leur travail. L'autonomie au travail représente un élément clé qui révèle l'efficacité ou non du leadership de l'entreprise, étant donné que cet aspect particulier d'autonomie a un impact considérable sur la satisfaction, la performance, le bien-être psychologique des employés, notamment sur l'engagement et la fidélisation des employés.

Tableau 16: le sentiment d'obligation envers les tâches qui sont plus que la capacité

	Effectif	Pourcentage
Oui	15	37.5
Non	25	62.5
Totale	40	100%



Ces données mettent en lumière une dynamique intéressante au sein de l'entreprise en ce qui concerne les tâches qui pourraient être perçues comme dépassant les capacités des employés. Avec 37.5% des employés déclarant se sentir obligés de réaliser de telles tâches malgré leurs limites, cela peut indiquer un sentiment de pression ou d'obligation, peut-être lié à des attentes élevées, à des contraintes de temps ou à d'autres facteurs.

D'autre part, les 62.5% d'employés qui ne ressentent pas cette obligation suggèrent que la majorité des membres de l'effectif ont le sentiment qu'ils ne sont pas forcés de s'engager dans des tâches qui excèdent leurs compétences.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

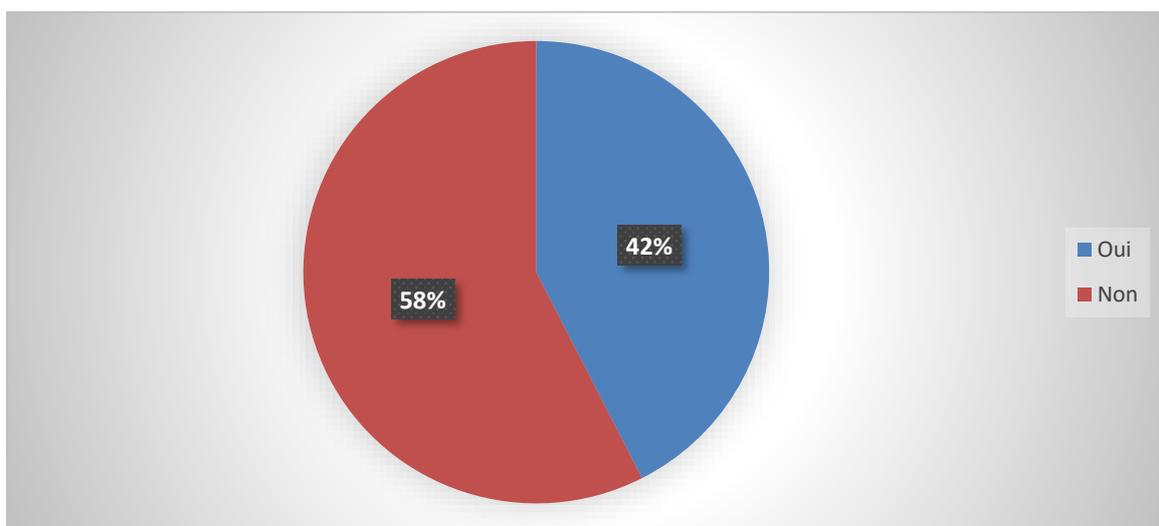
Il est également essentiel de promouvoir une gestion équilibrée des tâches et des responsabilités afin de prévenir les situations où les employés se sentent contraints d'accomplir des tâches au-delà de leurs compétences.

Le sentiment d'obligation d'accomplir ou non une tâche même si l'employé est dépassé, peut différer d'une personne à une autre en fonction de plusieurs facteurs psychologique ou organisationnel, à l'image de la pression exercés par les supérieurs en raison des délais serrés, ou encore la culpabilité des conséquences que peut ressentir l'employés s'il refuse de le faire, notamment les normes personnelles élevée et le fort sens du devoir, le sentiments de loyauté envers l'entreprise, les attitudes proactive des employés, sont autant des facteurs qui peuvent influencer ou non sur ce sentiment d'obligation quant à l'exercice d'une tâche malgré le dépassement de la capacité de l'employé.

En somme, ces données fournissent des indications précieuses pour améliorer la communication, la gestion des tâches et le bien-être des employés au sein de l'entreprise.

17: le sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	17	42.5
Non	23	57.5
Totale	40	100%



Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

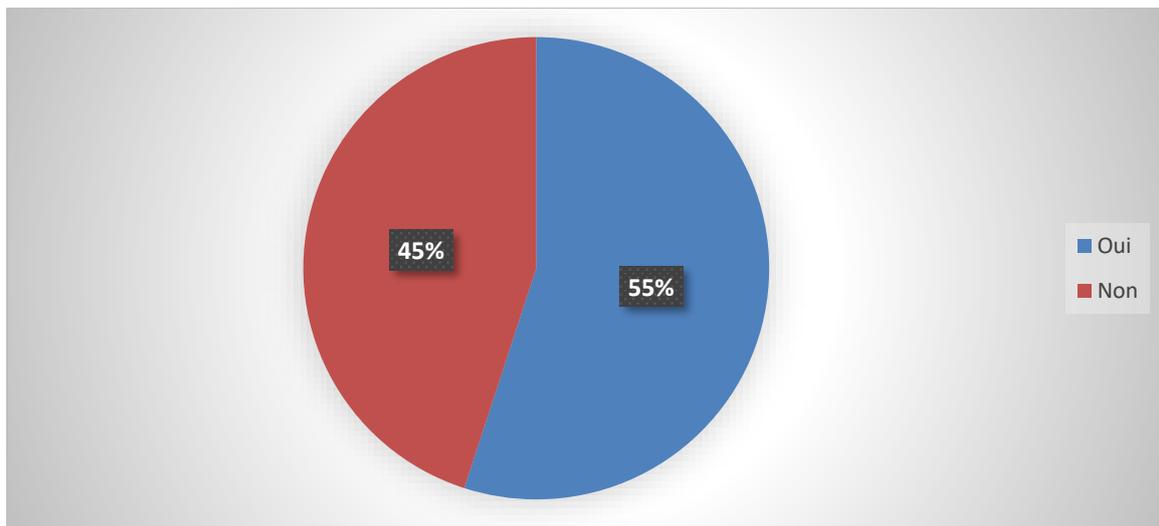
Ces statistiques reflètent la perspective des employés sur leur sentiment d'obligation de rester au sein de l'organisation. Les 57.5% d'employés qui ne ressentent pas le besoin de rester indiquent un environnement où les individus ont la liberté de choix en ce qui concerne leur engagement continu avec l'organisation. Il pourrait y avoir plusieurs raisons derrière ce sentiment, comme des considérations financières, un manque d'opportunités alternatives ou des pressions personnelles. Pour l'organisation, il serait essentiel de comprendre ces raisons et de travailler à créer un environnement où les employés choisissent de rester en raison d'une satisfaction et d'un sentiment d'appartenance plutôt que par contrainte.

Ces résultats soulignent l'importance d'établir des politiques, des avantages et une culture qui favorisent l'engagement volontaire et authentique des employés. Dans l'ensemble, ces chiffres fournissent un aperçu significatif du lien entre les employés et l'organisation, tout en offrant des opportunités pour renforcer l'engagement et la fidélité des employés.

L'écart qui se manifeste dans le tableau ci-dessus au niveau du sentiment d'obligation ou non de rester dans l'entreprise peut être associé à plusieurs facteurs à l'image du degré d'engagement et de loyauté envers l'entreprise, ses valeurs ou à sa culture, notamment aux degrés de l'attractivité des avantages et récompenses qu'offre l'entreprise. D'autres facteurs aussi peuvent prendre part tels que les objectifs personnels, la stabilité financière, ou la peur du changement.

Tableau 18: le sentiment d'obligation envers les instructions de supérieurs

	Effectif	Pourcentage
Oui	22	55
Non	18	45
Totale	40	100%

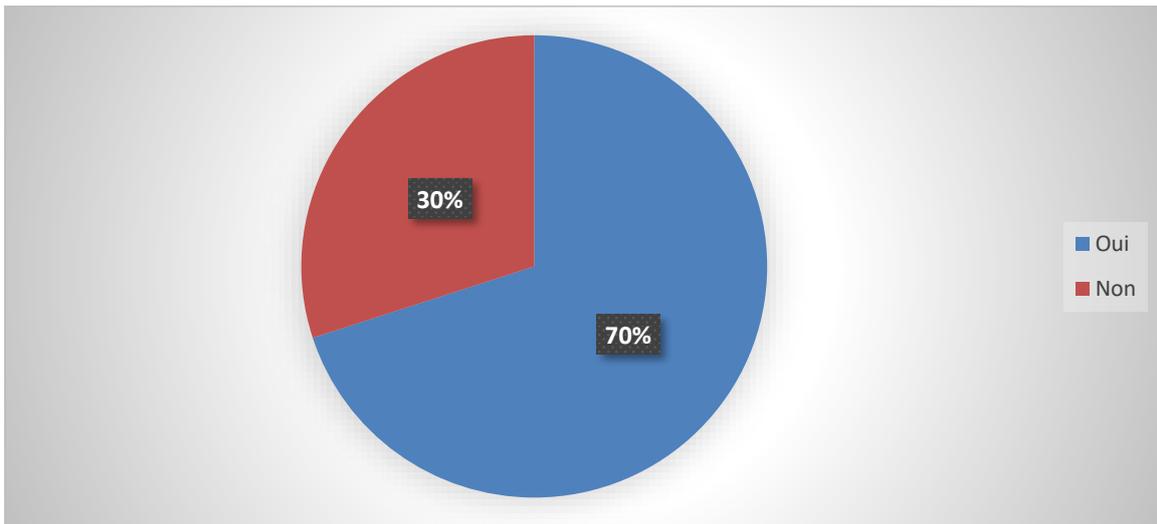


Ces données fournissent un aperçu intéressant de la dynamique entre les employés et leurs supérieurs en termes de suivi des instructions. Avec 55% des employés affirmant se sentir obligés de suivre les instructions de leurs supérieurs et 45% disant ne pas ressentir cette obligation, il est clair qu'il y a une diversité d'opinions au sein de l'effectif. Le groupe des 55% d'employés qui se sentent obligés de suivre les instructions pourrait indiquer une culture où l'autorité hiérarchique est fortement valorisée. Cette variation différée d'une personne à l'autre et dépend de nombreux facteurs individuels tels que la peur de sanction ou l'éthique professionnel. Notamment à la manière dont certains aspects sont alignés à l'image de la satisfaction personnelle, les récompenses matérielles et les promotions. D'autre part les normes et politiques organisationnelles contribuent également quand à la conformité des employés ou non aux instructions des supérieurs, tels que les stratégies du leadership et de communication, la culture de l'entreprise et les normes et valeurs enracinées au sein de l'organisation.

Les employés qui se sentent obligés pourraient bénéficier d'une meilleure communication et d'une plus grande clarté quant aux raisons derrière les instructions données. En veillant à ce que les employés comprennent la raison d'être des instructions et en encourageant un dialogue ouvert, l'entreprise pourrait renforcer la collaboration et la confiance au sein de l'équipe.

Tableau 19: le sentiment de satisfaction et le sentiment d'obligation envers l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	28	70
Non	12	30
Totale	40	100%



Il est évident que la majorité des personnes sondées sont satisfaites de mon travail, avec un pourcentage élevé de 70% répondant positivement. Cela témoigne de l'efficacité et de la pertinence de mes contributions. Cependant, il est également important de noter que 30% des personnes ne se sentent pas satisfaites. Cela indique qu'il y a encore des améliorations possibles et des attentes non comblées. Ce groupe représente une responsabilité à laquelle je dois prêter attention et m'efforcer de mieux répondre à leurs besoins et préoccupations.

La satisfaction au travail est un facteur clé auxquelles plusieurs études en sciences sociales ont attaché une importance capitale. En effet, le degré de satisfaction de l'employé peut influencer le sentiment d'obligation et d'engagement des employés vis-à-vis de leur travail, cela dit ils sont plus enclins à s'investir dans leurs responsabilités et à se sentir dans l'obligation d'accomplir leurs tâches de manière proactive. Notamment la satisfaction au travail est souvent associée à un sentiment d'accomplissement personnel selon lequel les employés attaché une importance capitale quant à l'obligation d'accomplir leur travail et de fournir une efficacité optimale.

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

En fin de compte, cette répartition souligne à la fois la reconnaissance de mon travail accompli et la nécessité de continuer à m'améliorer pour maintenir et accroître la satisfaction globale.

Synthèse

Les données fournies dans le tableau mettent en lumière plusieurs points importants concernant le personnel de l'entreprise CEVITAL Bejaïa. Tout d'abord, il est évident que les hommes constituent la majorité de l'effectif, représentant environ 75% du personnel, tandis que les femmes ne représentent que 25%. Cette disparité peut être attribuée au positionnement géographique de l'entreprise ainsi qu'à la nature spécifique des fonctions et des métiers proposés.

L'analyse des tranches d'âge révèle que la majorité des employés se situent dans les catégories d'âge de 20 à 40 ans, avec une proportion plus élevée dans la catégorie (30-40) ans, représentant 42,5% de l'effectif. Cela s'explique par l'accent mis par l'entreprise sur les jeunes talents ayant une expérience et des compétences universitaires, ce qui contribue à la rentabilité et à la qualité des services.

En ce qui concerne les niveaux d'éducation, le tableau montre que le niveau universitaire est le plus élevé, avec 45% des employés ayant ce niveau, suivi de la formation professionnelle à 37,5% et du niveau secondaire à 17,5%. Cela correspond aux critères de recrutement de l'entreprise, qui privilégie les profils universitaires et de formation professionnelle pour les cadres.

La répartition par niveau hiérarchique montre que les cadres constituent le plus grand groupe avec 47,5%, suivis des agents de maîtrise à 27,5% et des cadres supérieurs à 25%. Les ouvriers des niveaux hiérarchiques inférieurs ne sont pas représentés en raison de la méthode d'échantillonnage non probabiliste choisie.

En ce qui concerne l'ancienneté, la majorité des employés sont relativement nouveaux dans l'entreprise, avec les catégories d'ancienneté de (05-10) ans et (10-15) ans représentant les proportions les plus élevées à 27,5% et 22,5% respectivement.

Le tableau montre également que les valeurs organisationnelles importantes pour les employés sont principalement liées aux "Savoir-faire et compétences partagés", aux "Valeurs" et à la "Transparence". Ces valeurs influencent également l'engagement des employés et leur sentiment d'obligation envers l'entreprise. Environ 75% des employés

Chapitre IV L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise CEVITAL

estiment que les valeurs de l'entreprise ont un impact positif sur leur sentiment d'obligation envers celle-ci.

En conclusion, les données fournies par le tableau offrent une vision complète de la composition du personnel de l'entreprise, de ses valeurs organisationnelles et de leur impact sur l'engagement des employés. Ces informations peuvent servir de base pour des stratégies visant à améliorer la culture organisationnelle, la satisfaction des employés et leur engagement au sein de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

En examinant les données fournies et en analysant l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaïa, plusieurs conclusions générales se dessinent.

Tout d'abord, il est clair que les valeurs organisationnelles jouent un rôle significatif dans la manière dont les employés perçoivent leur engagement envers l'entreprise. Les valeurs telles que la transparence, l'équité sociale, la performance et la qualité du travail, ainsi que l'estime de l'entreprise, sont autant d'éléments qui contribuent à façonner la culture organisationnelle et à orienter les comportements des employés. Les résultats montrent que la majorité des employés considèrent ces valeurs comme importantes et influentes dans leur manière de se connecter à leur travail et à l'entreprise dans son ensemble.

Tout d'abord, revenant aux résultats obtenus et l'ensemble des informations que nous avons recueillies sur le terrain, nous pouvons valider et vérifier nos deux hypothèses proposées pour la problématique, qui porte d'une part sur la connaissance de la valeur d'entreprise qui facilite l'adaptation des salariés au travail et leur implication dans sa stratégie, et d'autre part la connaissance de la valeur d'entreprise comme facteur de l'engagement des salariés.

De plus, il est évident que les employés qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise sont plus susceptibles de ressentir un engagement normatif envers celle-ci. Cela signifie que lorsque les employés partagent et se conforment aux valeurs de l'entreprise, ils sont plus enclins à s'engager pleinement et à se sentir obligés de rester au sein de l'organisation. Cet engagement normatif peut renforcer la stabilité de l'effectif et contribuer à une culture d'entreprise positive.

Cependant, il est important de noter que la diversité des opinions existe au sein de l'effectif en ce qui concerne l'influence des valeurs organisationnelles sur l'engagement. Certains employés ne ressentent peut-être pas l'impact direct des valeurs sur leur engagement, ce qui souligne la nécessité de communications internes continues pour expliquer le lien entre les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

Enfin, les données mettent également en évidence des aspects tels que l'autonomie perçue, le suivi des instructions et les motivations à rester au sein de l'entreprise. Ces éléments ont également un impact sur l'engagement des employés et sont étroitement liés aux valeurs organisationnelles et à la culture d'entreprise. Une gestion attentive de ces

Conclusion Générale

aspects peut contribuer à un environnement de travail plus positif et à une plus grande satisfaction des employés.

En conclusion, les valeurs organisationnelles sont un élément crucial dans la création d'une culture d'entreprise forte et d'un engagement positif des employés. En alignant les valeurs avec les objectifs de l'entreprise, en communiquant efficacement leur importance et en créant un environnement où les employés peuvent s'identifier à ces valeurs, les organisations peuvent favoriser un engagement authentique et durable de leur personnel.

Référence bibliographiques

A. Ouvrages

1. ADLER Nancy J, Comportement organisationnel : Une approche multiculturelle, éd, Reynald Goulet Ottawa, 1994.
2. Alain Beltran, Michel Ruffat, *Valeur d'entreprise et histoire*, édition d'organisation, Paris, 1991.
3. ALAIN Desreumaux, Notion d'organisation Dans *Théorie des organisations*, Paris, 2015.
4. Aubret J. et Gilbert P., *Psychologie de la ressource humaine*, PUF, coll. Que sais-je ?, 4e éd., Paris, 2007.
5. Becker, Howard.S, « Notes on the concept of commitment », *The American journal of sociology*, 1960.
6. Caby J. et Hirigoyen G, *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, 2ème édition, 2001.
7. Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Edition Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris, 2007.
8. Danielle Potocki Malicet, *élément de sociologie du travail et de l'organisation*, édition Economica, 1997.
9. Dictionnaire le Robert, Nouvelle édition, Edition Silke Zimmerman avec la collaboration de Laurence Laporte, 2011.
10. E .Schein, *Organizational valeur and Leader ship*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
11. Eric Delavallée, *La valeur d'entreprise pour manager autrement*, Edition d'organisation, Paris, 2002.
12. GUY VAN Loye, *Finance et théorie des organisations*, Economica, Paris, 1998.
13. Harmel Philippe, *management participatif, sens, réalité, actions*, paris, édition d'organisation, 1988.
14. Jacques Rojot et al, *Comportement organisationnel : théories des organisations, motivations au travail, engagement organisationnel*, Edition De Boeck, 1^{ère} édition, Belgique, 2009.
15. Jean Claude Bernatchez, *L'appréciation des performances au travail*, Edition Presses de l'université du Québec, Canada, 2003.
16. Jean Claude Lombes sic, *La méthode en sociologie*, Edition Casbah, Alger, 1998.
17. Jean François Chanlat et al, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Collection Expertise Comptable Foncher, Copy right Berti édition Alger, 2007.

Référence bibliographiques

18. Lakhdar Sekiou et al, *Gestion des ressources humaines*, Edition De Boeck, 2^{ème} édition, Bruscelles,2001.
19. Lardy P. et Pigé B, *La gestion stratégique des coûts : consommation de ressources et création de valeur*, Editions Management et Société, Paris, 2011.
20. Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle*, Éditions Association Francophone de Comptabilité, Tome 10, Paris, 2004.
21. Madeleine Grawitz, *Lexique des sciences sociales*, édition Dalloz, Paris, 2000.
22. Madeleine Grawitz, *Méthodologie des sciences sociales*, Edition Dalloz, 11^{ème} édition, Paris,2001.
23. Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbahuniversité Alger, 1997.
24. Maurice Thévenet, *La valeur d'entreprise*, édition PUF, « Que sais-je ? »,5^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Janvier 2006.
25. Meier Olivier, *Management intervaleurl : stratégie-organisation- performance*, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2013.
26. MICHEL Dalmas, « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? », Dans *Management & Avenir*, Paris, 2014.
27. Moljani Akbar, *Dictionnaire de sociologie contemporaine*, Edition Zagros, France, 2004.
28. Nadine Lemaitre, « Le jeu de la décision : pouvoir, valeur et stratégie dans l'entreprise », Edition de l'université de Bruxelles, 1986.
29. Philippe Bernoux et al, *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes,auteurs*, Edition Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2013.
30. Philippe Brenoux, *Sociologie du changement*, Edition du seuil, Paris, 2004.
31. PLANE Jean-Michel, *management des organisations, théorie, concepts, cas*, édition Dunod, paris, 2003.
32. PLANE Jean-Michel, *théorie des organisations*, 2^{ème}édition,Ed Dunod, paris, 2003.
33. RICHARD Soparnot, *La stratégie et les fonctions de l'entreprise dans management des entreprises*, Cairn INFO, Paris, 2000.
34. Roch Laflamme, *La vie dans les organisations : les indicateurs de succès*, Edition PUQ, 1994.
35. Roger Aim, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 10^{ème} édition, Collection « Mémentos LMD », 2017.

36. Serge Perrot, Lionel Garreau, L'engagement des salariés vu par les dirigeants, Paris, 2016.
37. Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Les cultures organisationnelles dans Management, Paris, 2019.

B. Thèse et mémoire

1. BERNARD Nathalie, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse doctorale, Encadré par Emmanuel Abord de Chatillon, université de Grenoble Alpes, 2019.
2. Elena Stoeva, « La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel », Mémoire en science de la gestion, sous la direction Estelle Morin, Université de Montréal, Aout 2006.
3. Emmanuelle cornil, le management participatif et les attentes des travailleurs, mémoire Master, Encadré par Anne Rousseau, Université catholique de Louvain, 2017.
4. HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2èmeAnnée de Master, Encadré par M Stanislas woch, université de lille2, 2017.
5. Isabelle Lapiere, « Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Vincent Rousseau, Montréal, Avril 2008.
6. Laura MUCHA, LA Motivation des Salariés et la performance dans les entreprises, mémoire 1éreannée de Master, Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, Encadré par Mme LETHIELLEUX Laetitia, 2010.
7. Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, La mesure de la creation de valeur, organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, ISEOR-Universite Lumiere, Lyon 2, Submitted on 8 Apr 2011.
8. Linda Rouleau, *Théorie des organisations : approche classique contemporaine et de l'avant –garde*, édition Presse de l'université de Québec, Canada, 2007.
9. Marie-Claude Décarie, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire en relations industrielles, sous ladirection de Pierre Durand, Université Montréal, Mai 2010.
10. Marie-Hélène Chèvrefils, « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies

de l'information et des communications », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Stéphane Renaud, Université de Montréal, Mai 2013.

11. RANDRIANOHAVINA labre Augustave, l'importance du management participatif, dans la performance de l'entreprise, mémoire de master 2, université D'ANTANANARIVO, 2009.
12. Robert J Gravel, *Guide méthodologique de la recherche*, Québec, Presse de l'université du Québec, 1978.
13. Wassilla Tabet Aoul, Mohamed Amine Zerrouki, «La valeur d'entreprise, quel impact sur le bien être des salariés au travail ? », Revue Roa Iktissadia, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9,ISSN0338-4551, 2015,P 380.

C. Articles

1. Allen, n.j. et meyer, j.p, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 62, 1990.
2. Carole Gagnon, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(Remest)*, Vol 3, No1, 2007.
3. Christian Vandenberghe, « L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main – d'œuvre », *Revue*, Vol 2, N° 1, Printemps 1998.
4. Diane Girard, Les dimensions psychologiques de l'éthique : l'impact du contexte organisationnel, Vol. 8, no 1, printemps 2004.
5. Eric Gosselin et al, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (dual commitement) », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, (Remest)*, Québec, Vol 3, N^{o1}, 2007.
6. Langevin P., Mahéroult L. et Romanet Y., « Faut-il adhérer sans réserve au concept de création de valeur », *La Revue du Financier*, n° 120/1999.
7. Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, Changement organisationnel et évolution des compétences « Cas des entreprises industrielles tunisiennes », *Revue des Sciences de Gestion*, n223-227, 2007.

Référence bibliographiques

8. Mathieu, « Valeur d'entreprise et performance des organisations », <https://fr.Scribd.Com/doc/98941796/valeur-d.Entreprisae-et-performance-d-organisation>, consulté le 7/05/2023.
9. Omar Aktouf, « Mobilisation et valeur d'entreprise », in Revue Personnel n^o 359, ANDCP, Avril 1995.

D. Taxe juridique

1. Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

E. Cite internete

1. <http://www.l'échos.fr/formation/strategie/articles6-8htm>. Importance de la valeur d'entreprise/lead blogue consulté le 09/05/2023.
2. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/valeur-entreprise>, PDF, p6, consulté le 15/05/2023.
3. <http://www.Cevital.Com/Cevital-agro-industrielle>, consulter le 21/04/2022 a 15 :00.
4. <http://www.groupe-partnaire.com/engagement-salariés/la-date-consultation> 08/04/2023, l'heure 22 :00.
5. <https://asana.com/fr/resources/company-values-examples>, Consulte le 17-05-2023.
6. <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-positionnement-differenciation>
7. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi>, 20/02/2023.
8. <https://www.google.com/amp/s/recognition.altrium.com/blog/l'engagement-des-employés-c'est-quoi/AMP/>, consulté le 15/07/2021 à 10 :30 heure.
9. <https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html>, consulet 23-05-2023
10. <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/construire-de-bonnes-relations-professionnelles.htm>
11. <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, Consulte 20-05-2023.
12. www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm.la date de consultation 18/04/2023.

Annexes

Questionnaire

Information:

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue d'obtenir un diplôme de master en psychologie de travail, option : Psychologie de travail et organisation; gestion des ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise CEVITAL Bejaia en vue d'examiner «**L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement **scientifiques**. Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Axe n°01 : Données personnelles

1. Quel est votre genre :

Femme

Homme

2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous :

Moins de 20 ans

De 20 à 30 ans

De 30 à 40 ans

Plus 40 ans

3. Quelle est votre niveau d'instruction :

Niveau secondaire

Niveau universitaire

Formation professionnelle

4. Quel est votre statut dans « CEVITAL »

- | | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cadre | <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise |
| <input type="checkbox"/> Cadre supérieur | |

5. Vous travaillez à l'entreprise CEVITAL Bejaia :

- | | |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Moins de 05 ans | <input type="checkbox"/> Entre 05 ans et 10 ans |
| <input type="checkbox"/> Entre 10 et 15 ans | <input type="checkbox"/> Entre 15 ans et 20 ans |
| <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans | |

Axe N°02: l'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement affectif des salariés

6. Quelle est votre opinion sur la valeur d'une entreprise:

- | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Techniques et visions communes | <input type="checkbox"/> Coutumes partagées |
| <input type="checkbox"/> Savoir faire et compétences partagés | <input type="checkbox"/> Intuitions et croyances |
| <input type="checkbox"/> Valeurs | <input type="checkbox"/> Normes |

Autres.....
.....
.....
.....
.....

7. Est ce que la valeur d'entreprise a des effets sur le changement de votre personnalité autravail ?

- Oui Non

Si, oui quel est son degré :

- Forte Moyenne Faible

8. D'après vous la valeur de votre entreprise est transmise par :

- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Les collègues de travail | <input type="checkbox"/> Le responsable de l'entreprise |
| <input type="checkbox"/> Projet de l'entreprise | |

9. Quels aspects ont été affectés par les changements de valeur de votre entreprise ?

- | | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Les valeurs Références au métier | <input type="checkbox"/> Symboles (logos et sigles) |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

Tabous (les interdits)

Les habitudes et rituels
Autres

.....
.....
.....
.....

10. Quelles sont les valeurs les plus courantes dans votre entreprise ?

La transparence

L'équité sociale

La performance et qualité de travail

Estime de l'entreprise

Autres.....
.....
.....
.....

11. Est-ce que vous pensez que la valeur peut entraver la compétence de l'entreprise ?

Oui

Non

Si, oui comment ?

.....
.....
.....
.....

12. Quelle est votre avis sur les valeurs qu'incarne l'entreprise en terme de souplesse et son impact sur votre épanouissement au travail

.....
.....
.....

13. Comment décririez-vous la valeur organisationnelle de votre entreprise :

Autres.....
.....
.....
.....

.....
..

14. Comment les valeurs de l'entreprise influencent telle votre expérience de travail au sein de l'entreprise, décrivez ?

.....
.....
.....

Axe N°03: l'effet des valeurs de l'entreprise sur l'engagement normatif des salariés

15. Pour quelles raisons vous avez choisi de travailler à l'entreprise ?

- Le salaire Sécurité d'emploi
 La nature de travail l'esprit d'équipe

16. Estimez vous que les valeurs de l'entreprise stimule votre sentiment obligation a l'égard l'entreprise ?

- oui non

17. Est-ce-que les valeurs de votre entreprise ont un effet sur votre engagement normatif ?

- oui non

18. Est-ce-que vous se sentez autonome dans votre travail ?

- oui non

19. Est-ce-que vous se sentez que vous êtes obliger de faire une telle tache malgré si sa dépasse votre capacité ?

- oui non

20. Pensez vous que vous êtes obliger de rester dans cette organisation ?

- oui non

21. Est-ce-que vous voyer que vous êtes obliger de suivre les instructions de vos supérieurs ?

oui

non

22. Êtes-vous convaincu que vous êtes satisfait de votre travail et vous porter un sentiment d'obligation envers le dernier ?

oui

non

Merci pour votre collaboration

Résumé

L'effet des valeurs organisationnelles sur l'engagement des salariés est significatif et complexe. Lorsque les valeurs de l'organisation sont en harmonie avec celles des employés, cela renforce leur engagement, motivation et satisfaction au travail.

Les valeurs peuvent influencer l'engagement en créant un sentiment d'appartenance, en alignant les objectifs personnels avec ceux de l'entreprise, en favorisant un climat positif et en renforçant la culture d'entreprise.

En revanche, des valeurs contradictoires peuvent entraîner un désengagement et des tensions. Les entreprises doivent donc communiquer efficacement leurs valeurs, les intégrer dans leur gestion des ressources humaines et promouvoir une culture d'entreprise positive pour optimiser l'engagement des salariés.

Mots clés : Valeurs organisationnelles, l'engagement, salarié

Abstract

The effect of organizational values on employee engagement is significant and complex. When the values of the organization are aligned with those of employees, it reinforces their commitment, motivation and job satisfaction.

Values can influence engagement by creating a sense of belonging, aligning personal goals with those of the company, fostering a positive climate and strengthening the corporate culture.

On the other hand, conflicting values can lead to disengagement and tensions. Companies must therefore communicate their values effectively, integrate them into their human resources management and promote a positive corporate culture to optimize employee engagement.

Keywords: Organizational values, commitment, employee.

المخلص

إن تأثير القيم التنظيمية على إشراك الموظفين كبير، ومعقد. عندما تتماشى قيم المنظمة مع قيم الموظفين، فإنها تعزز التزامهم ودوافعهم ورضاهم الوظيفي.

يمكن أن تؤثر القيم على المشاركة من خلال خلق شعور بالانتماء، ومواءمة الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة، وتعزيز المناخ الإيجابي وتعزيز ثقافة الشركة.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي القيم المتضاربة إلى فك الارتباط والتوترات. لذلك يجب على الشركات إيصال قيمها بشكل فعال، ودمجها في إدارة مواردها البشرية وتعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية لتحقيق مشاركة الموظفين على النحو الأمثل.

الكلمات الرئيسية: القيم التنظيمية والالتزام والموظف