

# Les valeurs organisationnelles : Mesures et impact sur l'efficacité perçue.

*Mouloud Madoun*

Professeur  
Ecole Internationale des Affaires de Marseille

## RESUME

*Le point de départ de cette recherche est une analyse critique de trois thèmes et démarches qui ont pris ces dernières années une place importante dans la recherche en gestion:*

*- Le concept de qualité qui a connu une évolution constante. De la conception technique de la qualité selon laquelle la qualité du produit et du service consistait à appliquer des normes définies par le service de la production, on est arrivé aujourd'hui à une conception plus globale, que tente de représenter le concept de TQM; selon cette démarche, la satisfaction des objectifs de qualité consiste à faire adhérer les employés à des valeurs orientées sur la qualité.*

*- L'autre thème important est celui de l'éthique des affaires qui a connu un développement important. Ce concept est très controversé: Il devient souvent un discours moral imposé de l'extérieur à l'entreprise; il est très difficile à définir, opérationnaliser et surtout à mesurer. Je pense que le concept de valeur, non seulement permet de rendre compte de la conception éthique au sein de l'entreprise, considérée alors comme acteur dynamique, mais peut être plus facilement opérationnalisable et mesurable.*

*- Enfin, le concept de culture d'entreprise peut être mieux cerné à travers le concept de valeur. Les valeurs constituent une dimension importante de la culture, c'est aussi un concept que l'on peut définir et mesurer plus clairement. L'ébauche de ce travail consiste à valider empiriquement cette démarche.*

*Ce papier présente les premiers résultats d'une étude exploratoire dont les objectifs consistent à mesurer le concept de valeur et tester la relation entre les valeurs et l'efficacité des entreprises. Deux hypothèses ont guidé cette étude :*

*1 : Il est possible de mesurer les valeurs organisationnelles à l'aide d'un questionnaire. A partir d'une revue de littérature large, et particulièrement à partir des travaux de ROKEACH, de VERNON et ALLPORT, un questionnaire a pu être élaboré et administré auprès d'un échantillon restreint de cadres d'entreprises en formation à l'EIA à Marseille.*

*2 : Il existe une relation positive entre les valeurs et l'efficacité. Les hypothèses ont été partiellement validées et les implications sont intéressantes du point de vue à la fois de l'entreprise et de la recherche. Les résultats permettent de souligner l'importance de la Gestion des Ressources Humaines pour l'entreprise.*

## INTRODUCTION: IMPORTANCE DES VALEURS

Dans un environnement de plus en plus incertain, l'avantage compétitif de l'entreprise provient de sa capacité à améliorer la qualité de ses produits ou services. Depuis quelques années on parle de qualité totale et de qualité de management pour rendre compte de cette complexité croissante des objectifs à réaliser. De nombreux travaux ont mis en évidence le rôle majeur que joue le facteur humain, pour améliorer la qualité. Notre récente étude sur l'efficacité des organisations (IAE d'AIX, 1989) montrait que les objectifs de productivité et de qualité ne sont pas influencés par les

mêmes variables : si des mécanismes formels peuvent être suffisants pour améliorer la productivité, il n'en est pas de même pour les objectifs de qualité qui nécessitent un investissement humain. La motivation et l'implication ainsi que le climat social deviennent les variables déterminantes.

Plusieurs études et des ouvrages à succès ont insisté sur l'importance du facteur humain pour atteindre les objectifs de qualité (DEMING, PETERS ET WATERMAN).

Le management est ainsi progressivement passé de la démarche rationaliste à une gestion où le facteur humain et psychologique prend une importance de plus en plus grande.

Le concept de culture d'entreprise sera le raccourci intellectuel qui rendra compte de cette évolution, non sans poser de nombreuses questions.

**La culture d'entreprise et son importance pour la GRH :** Pour être performants, les employés doivent être motivés. La motivation est un phénomène complexe et n'est pas un but en soi: c'est à la fois un élément individuel mais aussi situationnel. Il ne suffit pas de fixer des objectifs rationnels mais d'impliquer les employés dans la réalisation de ces objectifs, car leur interprétation et le sens qui leur est donné peuvent varier d'un employé à un autre. C'est le rôle de la culture d'entreprise et d'autres facteurs qualitatifs de réaliser cette harmonie et de créer le climat mobilisateur nécessaire à la motivation des employés.

**Difficultés de définitions d'opérationnalisation et de mesure:**

Si l'importance de la culture est unanimement reconnue et fait donc l'objet d'un large consensus, il n'en est pas de même quant à sa définition. En effet, on peut

recenser autant de définitions que d'articles et d'ouvrages publiés à ce titre.(SMIRCISH, DEAL and KENNEDY....). Les problèmes sont encore plus complexes quand on cherche à opérationnaliser ou mesurer le concept; nous proposons le concept de valeur qui permet non seulement de rendre compte de la culture d'entreprise, mais se prête plus facilement à l'opérationnalisation et à la mesure.(Les travaux de KLUCKHORN, de ROKEACH, de VERNON et ALLPORT ont déjà apporté une contribution majeure dans ce sens).

Impact sur l'efficacité. Quelle est la relation entre la culture et l'efficacité des entreprises? Depuis que des études sur le terrain ont mis en cause les conclusions de Peters et Waterman, le lien positif et direct entre la culture et l'efficacité n'est plus affirmé avec autant de certitude que par le passé.

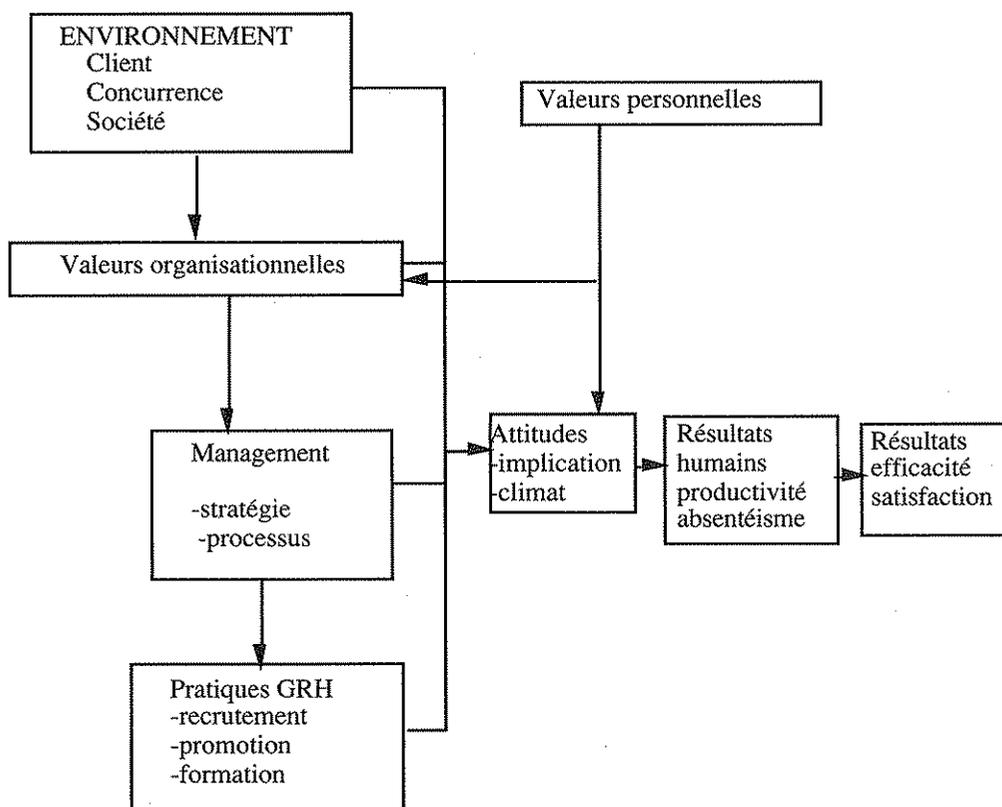
Cette prudence nous semble d'autant plus justifiée que peu d'études empiriques ont établi avec clarté cette relation.

Un des objectifs majeurs de cette recherche est de s'inscrire dans ce processus de validation empirique qui permet de légitimer encore davantage le renforcement de la GRH au sein des entreprises.

Un modèle théorique dont une partie seulement sera validée est proposé. (figure 1).

Figure 1

Un modèle conceptuel de recherche



## METHODOLOGIE

Mesure des valeurs : Plusieurs travaux théoriques et empiriques ont permis d'identifier les principales valeurs que les entreprises souhaiteraient voir mises en oeuvre par les employés. Ainsi pour IBM, le service pour la clientèle, pour Mercedes c'est pour "le meilleur ou rien". De façon générale, on retrouve les valeurs suivantes :

- Responsabilité vis à vis du client
- Les obligations sociales vis à vis de la société.
- Respect de l'individu et de l'employé.
- Ecoute

Dans cette étude nous avons mesuré les valeurs par 60 items. Nous avons demandé à chaque répondant d'exprimer son accord ou désaccord sur une échelle de Likert à 5 degrés :

Exemple : Toutes les idées émises sont discutées. 1- 2- 3- 4- 5

Mesure de la satisfaction : Une partie du questionnaire consistait à mesurer la satisfaction générale: "Je suis satisfait de travailler dans cette entreprise", et partielle : Satisfactions des opportunités de promotion, des relations avec la hiérarchie...

Mesure de l'implication : Des items adaptés de l'étude de Lodahl et Kejner ont été utilisés pour mesurer le degré d'implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, leur fidélité et le degré d'identification à l'entreprise.

Mesure de l'efficacité. C'est un des concepts les plus controversés. Aucun consensus n'existe parmi les chercheurs sur la définition, l'opérationnalisation ou la façon de mesurer l'efficacité. (Thèse IAE, 1989). Nous avons utilisé deux indicateurs : La performance globale perçue et la qualité perçue par les cadres interrogés.

Echantillon : 30 cadres représentant 10 entreprises en formation continue à l'EIA ont rempli le questionnaire

qui a préalablement fait l'objet de test de validité faciale et de fidélité.

## RESULTATS

Une analyse factorielle avec rotation Varimax a été utilisée sur toutes les variables pour bien distinguer les dimensions et les concepts. Une fois les variables indépendantes (les valeurs) isolées, une nouvelle analyse factorielle avec rotation varimax leur a été appliquée. Les résultats figurent au tableau suivant: (Voir tableau 1 ).

Enfin, pour tester la consistance interne des différents instruments de mesure, l'alpha de Cronbach a été utilisé; le coefficient minimum est de .65, ce qui est assez satisfaisant.

Ces résultats montrent que les 60 items peuvent être résumés en 5 facteurs principaux qui expliquent environ 65% de la variance. Pour garantir une plus grande indépendance aux différentes dimensions et écarter tout risque de redondance entre les items on peut décider d'éliminer ceux dont le poids factoriel n'apparaît pas sans ambiguïté sur un facteur particulier; exemple, le premier item sur la cinquième dimension dont le poids est presque le même que sur les facteurs 3 et 5.

### Relation entre les valeurs et l'efficacité:

Pour mettre en évidence les relations entre les valeurs et les dimensions de l'efficacité perçue, une analyse canonique sur les ensembles de variables indépendantes et dépendantes a été utilisée, puis une analyse de corrélation non paramétrique a été effectuée pour tenir compte de la nature qualitative des données.

Le tableau 2 montre les principaux résultats de l'analyse de corrélation.

Le tableau 3 montre les relations entre les valeurs et la satisfaction

**Tableau-2 : Relations entre les valeurs et la performance perçue:**

VALEURS	PERFORMANCE PERCUE	QUALITE
1/ Orientation-clients	.45 (.0001)	.45 (.001)
2/Orientation-Employés	.35 (.001)	.48 (.001)
3/ Orientation-Coût Production	-.15 (ns)	.22 (ns)
4/ Orientation-Innovation	.30**	.40*

\* p < .0001    \*\*p < .001    ns : non significatif.

**Tableau-3: Relations entre les valeurs et la satisfaction**

VALEURS	SATISFACTION				
	Vis à vis de L'entreprise	Du travail	Promotion	Salaire	Hi
1/ OC	.45*	.33*	.22*	.03(ns)	.06(ns)
2/OE	.43*	.24**	.31*	.12**	.14**
3/ OCP	-.11(ns)	.02(ns)	-.11**	.01(ns)	-.05(ns)
4/ OI	.30**	.40*	.35*	.20*	.10( ns)

TABLEAU 1 : ANALYSE FACTORIELLE SUR 60 VALEURS

FACTEURS

	1	2	3	4	5
<b>I SATISFACTION</b>					
1-Amélioration	0,6800	0,0300	0,0800	0,1000	0,0300
2-Réponse aux réclamations	0,5200	0,2100	0,2300	0,4100	0,4000
3-Qualité de prestation	0,8300	0,0700	0,0700	0,0300	0,0100
4-Traitement des réclamations	0,7800	0,1100	0,0160	0,0200	0,0700
5-Satisfaction des clients	0,8400	0,0600	0,1300	0,0600	0,1100
6-Amélioration constante des produits	0,7900	0,1800	0,0200	0,0900	0,2300
7-Formation à la qualité	0,7100	0,2200	0,0080	0,1000	0,0500
<b>II PRODUCTION /COUT</b>					
1-Production	0,0600	0,8600	0,0500	0,0020	0,2200
2-Coût	0,0500	0,8500	0,1900	0,0110	0,0700
3-Calcul coût/avantage	0,1600	0,8300	0,2200	0,0011	0,1500
4-Formation des opérations	0,2000	0,7000	0,0080	0,1000	0,1500
5-Productivité	0,4200	0,6200	0,2200	0,2100	0,2400
6-Coût=critère d'évaluation	0,2000	0,6800	0,1700	0,1500	0,2700
7-Profit=essentiel	0,0300	0,6500	0,1800	0,1200	0,0200
8-Augmentation-vente	0,3700	0,7600	0,0200	0,1600	0,0800
<b>III INNOVATION</b>					
1-Essai/erreurs	0,0110	0,3100	0,5500	0,1100	0,1700
2-Acceptation-vente	0,3400	0,0600	0,6100	0,0300	0,2800
3-Toutes les idées sont discutées	0,2800	0,0800	0,5800	0,2300	0,1100
4-Les échecs=instrument de gestion	0,3000	0,2100	0,7800	0,1100	0,0120
5-Tâche routine (inverse)	0,4000	0,0400	0,4800	0,2600	0,2000
6-Exploite toutes opportunités	0,1200	0,1200	0,7800	0,0300	0,1800
7-Expérimentation	0,3800	0,1200	0,7100	0,0600	0,0070
8-Prend des risques	0,2500	0,0900	0,6800	0,2600	0,0050
9-Diffusion des informations	0,0200	0,3300	0,7100	0,1300	0,0500
10-Objectifs connus	0,0100	0,2800	0,6000	0,0100	0,2200
11-Avis discutés	0,0100	0,4500	0,5500	0,1300	0,0600
12-Facilite les relations horizontales	0,3600	0,0200	0,1300	0,2900	0,1300
<b>IV DEVELOPPEMENT DES EMPLOYES</b>					
1-encourage la polyvalence	0,4500	0,2300	0,0500	0,5500	0,2100
2-Employés traités en citoyens (droit)	0,0040	0,0900	0,2700	0,7000	0,3600
3-Formation à la qualité	0,3600	0,3200	0,0020	0,6000	0,0600
4-Projets professionnels	0,0100	0,3000	0,0090	0,6000	0,4000
5-Promotion	0,1400	0,3700	0,1200	0,6300	0,1600
6-Opportunités de formation	0,1000	0,2200	0,3400	0,5300	0,2000
7-Amélioration des conditions de travail	0,2800	0,0600	0,2300	0,7800	0,3100
<b>V PARTICIPATION/CONSENSUS</b>					
1-Encourage les suggestions	0,3000	0,2500	0,5000	0,1500	0,5500
2-Délégation	0,0400	0,0500	0,2000	0,0300	0,4900
3-Participation	0,4000	0,0100	0,1100	0,0300	0,4600
4-Cercles de qualité	0,0020	0,1000	0,1400	0,3300	0,8000
5-Suggestions discutées	0,0080	0,4400	0,0050	0,1200	0,6500
6-Dynamisme réciproque	0,2200	0,4000	0,2200	0,0150	0,4900
7-Feedback sur résultats	0,2800	0,0900	0,4000	0,0010	0,5900
8-Convergence	0,1100	0,3200	0,1300	0,2100	0,5000
9-Coopération	0,0200	0,0500	0,0200	0,0050	0,8200
10-Projet élaboré ensemble	0,4700	0,1300	0,1300	0,0200	0,6100
11-Cohésion	0,1000	0,2500	0,1100	0,1300	0,7800
Valeur propre	14,15	11,28	4,54	3,83	0,33
Variance expliquée	21%	18%	7%	6,39%	3,50%

## DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS

Ces premiers résultats mettent en évidence l'importance des valeurs pour le management et l'efficacité des entreprises. Pour la GRH, c'est à la fois une opportunité et un défi. C'est une opportunité, car les valeurs et la qualité constituent deux dimensions stratégiques pour lesquelles la contribution de la GRH peut être décisive, du fait de leur nature humaine et qualitative.

L'étude a montré aussi que l'on peut mesurer les valeurs par un questionnaire et identifier des dimensions bien distinctes, ce qui permet de donner un caractère tangible et concret à ces concepts. Nous avons aussi montré que certaines valeurs sont positivement corrélées avec certaines dimensions de l'efficacité.

Ces résultats confirment les travaux des auteurs les plus importants tels que OUCHI, DEMING, PETERS et WATERMAN, CROSBY selon lesquels les individus peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage sur les concurrents. Pour élaborer ces valeurs, le rôle de la GRH est décisif.

Ainsi pour CROSBY, la GRH doit être l'architecte de la culture d'entreprise et des valeurs organisationnelles mobilisatrices des énergies humaines. Par ailleurs les différents instruments de mesure de la qualité du management accordent une place importante à la GRH (Exemple du Malcom Baldrige National Quality Award, repris en 1991 par IBM). C'est aussi un défi pour la GRH: En effet cette prise de conscience de l'importance de la GRH ne se traduit pas toujours sur le terrain et la GRH reste souvent une fonction secondaire. Certains chercheurs ont identifié les principales raisons que l'on peut compléter (Bowen et Lawler):

- La fonction "personnel" reste cloisonnée.
  - Du fait de leur formation et de leur background, beaucoup de DRH n'ont pas la vision d'ensemble de l'entreprise.
  - Les techniques spécialisées de la GRH sont privilégiées et ne permettent pas à la fonction d'avoir une mission transversale.
  - La tendance aux descriptions de postes trop poussées rigidifie la fonction et les postes de travail.
- Cette étude est importante car elle montre que la GRH occupe une place stratégique pour orienter ou ré-orienter l'entreprise grâce aux valeurs et à la culture d'entreprise vers la qualité du management. Elle peut le faire en repensant ses différentes activités (le recrutement, la sélection, l'évaluation des performances, la formation), en leur donnant une plus grande cohérence avec les objectifs de l'entreprise et sa stratégie à long terme.

### LIMITES ET DEVELOPPEMENTS FUTURS :

Les résultats de cette recherche peuvent être améliorés par les actions suivantes:

- *L'échantillon* : Un nombre plus grand d'entreprises devrait être intégré afin de pouvoir généraliser les résultats, comparer les entreprises entre elles en effectuant des

analyses statistiques au niveau organisationnel et pas seulement au niveau individuel.

- *Mesure des variables* : L'efficacité des entreprises doit être mesurée par des mesures objectives, et pas uniquement perceptuelles. Enfin, la mutation de la GRH, d'une fonction technique à une fonction managériale et stratégique doit être mise en évidence par des recherches concrètes et précises sur les différentes activités de la fonction et leur relations avec les valeurs organisationnelles. La GRH pourra alors montrer clairement sa capacité à se transformer et apporter sa contribution au développement de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

Deming, W.E : Out of crisis: MIT, 1986.

Peters, T.J and R.H, Waterman : In search of excellence, Harper Row, 1982.

Smircich, L: Concepts of culture and organisational Analysis. Administrative Science Quarterly, vol.28, 1983.

Deal, T.E and Kennedy, A.A : Corporate culture, Addison Wesley, 1983.

Kluckhohn, C : Toward a comparison of value-emphasis in different cultures. In "Leonard White (Ed): The state of the social science, University of Chicago Press, 1956.

Rokeach, M : The nature of human Values, Free Press, 1973.

Crosby, P : Quality is Free, McGraw Hill, 1979.

Bowen, D.E and Lawler III, E.E : Organizational Dynamics, Autumn, 1991.

Lodahl, T.M and Kejner, M : The definition and the measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, 1965, vol 49,

Schein, E.H : Organisational culture and leadership. Jossey-Bass, 1988.

Allport, G.W and Vernon, P.E and Lindsey, G : Study of values, Boston, 1951.

Tagiuri, R : Purchasing Executive : General manager or specialist. Journal of Purchasing~ August, 1961.

Ouchi, W.G : Theory Z, Avon Books, 1982.

Madoun, M : Les déterminants de l'efficacité. Thèse de doctorat en sciences de gestion. IAE d'Aix en Provence, Juin 1989.