



**HAL**  
open science

## Chapitre 5 : Étude de la congruence des valeurs organisationnelles et individuelles en entreprise : outils de matching des valeurs (OMV)

Anne Congard, Marc Low

### ► To cite this version:

Anne Congard, Marc Low. Chapitre 5 : Étude de la congruence des valeurs organisationnelles et individuelles en entreprise : outils de matching des valeurs (OMV). Recrutement et évaluation des personnels, 2021. hal-03442302

**HAL Id: hal-03442302**

**<https://hal.science/hal-03442302>**

Submitted on 23 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Chapitre 5

### **ETUDE DE LA CONGRUENCE DES VALEURS ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES EN ENTREPRISE : OUTILS DE MATCHING DES VALEURS (OMV)**

**CONGARD Anne\* et LOW Marc\*\***

\*Faculté de Psychologie, LPPL –Laboratoire de Psychologie  
des Pays de la Loire, Université de Nantes, Chemin de la  
Censive du Tertre, BP 81227, 44312 Nantes Cedex 3

\*\*Connect RH – Ouvrir vos horizons - 18-20 La Canebière,  
13001 Marseille

**Résumé.** Le modèle de Schwartz (2012) est un modèle de référence en matière de description structurale des valeurs. Il n'est pas utilisé en France dans le domaine du recrutement et de la gestion du personnel. L'objectif de ce chapitre est de présenter la validation des deux versions d'un même outil permettant d'appréhender d'une part les valeurs individuelles des personnes, et d'autre part celles d'une organisation en s'intéressant à la perception qu'en ont ses dirigeants. Le calcul de la congruence entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise permet d'approcher le « Personne-Organisation Fit » (P-O fit), c'est-à-dire l'adéquation entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation. Les étapes de construction et de validation de ces deux Outils de Matching des Valeurs (OMV) sont déclinées successivement en analysant leurs sensibilités, validité de construit et fidélité et montrent des résultats satisfaisants. La compréhension de la congruence des valeurs et son lien avec la qualité de vie au travail est une perspective importante de cette recherche permettant de confirmer la validité prédictive de ces outils.

**Mots clés :** Valeurs ; congruence ; Person-Organisation Fit ; recrutement ; orientation professionnelle.

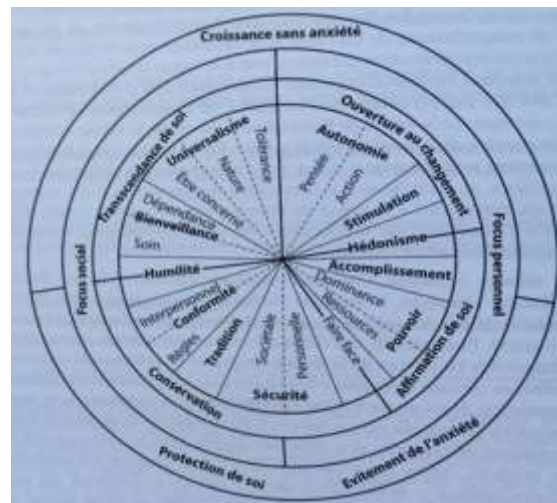
## 1. Problématique et hypothèses

L'étude des valeurs du personnel présente un intérêt majeur en matière de ressources humaines. Dans le domaine du recrutement et de la gestion du personnel, la prédictivité en termes d'adaptation professionnelle est approchée au regard des diplômes, du parcours professionnel, des compétences développées, et parfois de la personnalité et des aptitudes intellectuelles des individus. Cependant, même chez une personne ayant validé ces critères, certains profils restent en difficulté car leurs valeurs ne sont pas en consonance avec celles de l'entreprise ; ceci renvoie au « Personne-Organisation Fit » P-O fit (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017). L'intérêt d'appréhender les valeurs dans les organisations est lié au fait qu'elles guident l'action des personnes.

Plusieurs recherches montrent que la congruence entre les valeurs individuelles et collectives prédit l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, *versus* l'intention de quitter l'emploi et, dans une moindre mesure, la motivation, l'initiative des employé·e·s et la performance individuelle. Cette congruence est un facteur d'unification des membres d'une organisation et influence à la fois le bien-être de la personne et la performance de l'organisation (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017). Elle contribue à maintenir l'engagement collectif (Kristof, 1996).

L'OMV est un outil qui permet en effet d'approcher le « Person-organisation Fit » comme le présente Borg *et al.* (2011) dans le modèle de la culture organisationnelle de O'Reilly (1991), à une différence près, il approche les valeurs du modèle de Schwartz (2012). Ce modèle modélise en effet les valeurs sur une figure en circumplexe (figure 1), permettant d'en rendre compte et d'explicitier les relations de compatibilité ou d'antagonisme qu'entretiennent les valeurs entre elles. Schwartz (2012) a identifié par exemple certaines valeurs comme pouvant servir à assouvir un besoin de protection contre l'anxiété d'une menace éventuelle (la Conformité, la Tradition, la Sécurité, le Pouvoir, la Réussite), alors que d'autres ont pour fonction de servir un besoin de croissance pour lesquelles il n'y a pas d'anxiété (l'Hédonisme, la Stimulation, l'Autonomie, l'Universalisme, la Bienveillance). Le modèle des valeurs de Schwartz (2012) apporte ainsi un angle de vue tout à fait pertinent sur cette recherche de congruence et

semble, dans la littérature internationale, le plus abouti pour prédire l'ajustement des personnes dans le travail et notamment la qualité de vie au travail. Il s'agit de champs de recherche tout à fait porteurs et en pleine expansion depuis une trentaine d'années.



**Figure 1.** Modèle Circumplex des valeurs (Schwartz, 2012)

L'objectif poursuivi, au regard de toutes les implications théoriques présentées ici est de construire deux versions d'un outil d'évaluation rapide des valeurs d'individus (nommés « candidats ») et de celles d'une organisation (par l'interrogation de ses « managers ») afin de pouvoir en étudier la congruence. L'objectif est de présenter la validation de ces deux échelles qui permettent d'appréhender les dimensions présentes dans le modèle des valeurs de Schwartz (2012) en langue française.

## 2. Méthode

### 2.1. Participants

L'échantillon de « candidats » était composé de 1.000 répondants, dont 224 personnes pour la validation finale (93 F [41,5%] et 131 H [58,5%], moyenne d'âge 31,2 ans,  $ET=7,1$ ) ont

répondu à ces inventaires avec un taux de participation de 58% à chaque version du test. Au niveau de la répartition en termes de diplômes, les personnes ayant au moins un bac +4 sont bien représentées avec 79% de la population car cette population représente la cible principale pour ce type d'outil avec 20,5% de bac + 2/3. Cette population est composée de cadres à 82,1%. L'échantillon de « managers » est composé quant à lui pour la validation de l'échelle finale de 116 personnes (dont 56 F [48,3%] et 60 H [51,7%] moyenne d'âge 43,9 ans,  $ET=4,8$ ) tous des cadres à des postes de direction (Direction générale : 19%, N-1 : 37,9%, N-2 : 26.7%, N-3 : 13.8%). Ces cadres sont issus d'entreprises de tailles diverses (10.3 % de moins de 20 collaborateurs, 21.6% de 20 à 100 collaborateurs, 21.6 % de 100 à 300, 13,5 % de 300 à 1000, 21.6% de 1000 à 10000 et 11.2 % de plus de 10000).

## **2.2. Procédure**

Le positionnement du cabinet CONNECT RH a permis l'envoi du questionnaire à plus de 10.000 personnes au total. Pour la version finale de ces deux échelles, 28 questions sont ainsi posées soit à des « candidats » soit à des « managers » et l'étude de la congruence est rendue possible entre ces deux évaluations grâce à cet outil. La passation se fait en format informatique.

## **2.3. Mesure**

L'échelle OMV dans sa version « candidat » est composée de 56 affirmations soit 7 items par valeurs soit 28 affirmations proposées en version ipsative en format informatique. La consigne est la suivante : *« Nos valeurs guident nos actions. Elles conditionnent notre équilibre et notre bien-être au travail. C'est parce que nous sommes en phase avec les valeurs d'une entreprise que nous pouvons nous y sentir bien et nous y épanouir professionnellement. Pour chacune des 28 paires de propositions suivantes, vous devez indiquer celle des deux phrases qui correspond le plus à vos motivations, vos valeurs, votre manière de penser ou de fonctionner. Exprimez-vous, en fonction de ce que vous attendez de la culture, de l'ambiance, de ce que l'entreprise doit vous proposer, et non pas selon ce que vous pensez qu'elle (l'entreprise) attend de vous.*

*Soyez aussi spontané(e) que possible, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, il y a vos réponses. ».*

L'échelle OMV dans sa version « manager » est composée de 56 adjectifs soit 7 items par valeurs soit 28 adjectifs proposée également en version ipsative en format informatique. Ces adjectifs ont été choisis et validés de manière à former une version parallèle de l'échelle « candidat » comparable. La consigne est la suivante : *« L'un des facteurs-clés de la réussite d'une collaboratrice / d'un collaborateur est son adhésion aux valeurs de son entreprise. Les valeurs guident les actions. Elles conditionnent l'équilibre et le bien-être au travail, donc les performances. Pour chacune des 28 paires suivantes, nous vous proposons d'indiquer celui des deux termes qui correspond le plus à votre vision de votre entreprise. Attention, la question est bien celle-ci : Lequel de ces deux termes définit le mieux votre entreprise ? et non pas "lequel de ces deux termes a votre préférence ?" »*

### **3. Résultats**

Nous allons décrire ici les analyses psychométriques réalisées sur nos deux échantillons d'expérimentation de la dernière phase de test.

#### **3.1. Analyses descriptives : sensibilité**

Les analyses descriptives des dimensions pour les « candidats » et les « managers » montrent une bonne dispersion sur les deux échelles.

L'étude de la congruence montre des différences d'attentes entre les « candidats » et les « managers » sur certaines valeurs. Alors que la Bienveillance, la Réussite et le Conformisme sont plus marquées chez les candidats. C'est l'Autonomie, la Reconnaissance au travail et l'Humanisme qui sont les valeurs plébiscitées par les managers (Tableau 1).

Peu de différences entre hommes et femmes sont observées. Les femmes souhaitent que la Reconnaissance au travail reste une valeur dans l'entreprise ( $F=18.689$  (ddl : 1, 304)  $P < .001$ ). Elles ont un goût moins marqué que les hommes pour les valeurs Conformisme ( $F=8.511$  (ddl : 1, 291)  $P=0.004$ ) et Stimulation ( $F=4.838$  (ddl : 1, 276)  $P=0.029$ ).

**Tableau 1 :** Sensibilité et importance accordée aux valeurs dans les deux populations

	Profil	N	Moy	ET	SE	F	df1	df2	p
Bienveillance	Candidat	217	15.25	4.43	0.300	10.51	1	176	0.001
	Manager	101	13.37	4.99	0.497				
Reconnaissance au travail	Candidat	217	11.55	4.87	0.331	104.21	1	202	< .001
	Manager	101	17.40	4.70	0.468				
Stimulation	Candidat	217	10.78	4.29	0.291	3.02	1	165	0.084
	Manager	101	11.81	5.22	0.519				
Pouvoir (de)	Candidat	217	13.37	4.06	0.276	1.98	1	175	0.161
	Manager	101	12.62	4.59	0.457				
Humanisme	Candidat	217	10.36	4.07	0.277	18.76	1	169	< .001
	Manager	101	12.77	4.83	0.480				
Autonomie	Candidat	217	11.43	4.24	0.288	15.69	1	219	< .001
	Manager	101	13.30	3.75	0.373				
Réussite	Candidat	217	12.93	4.41	0.299	45.58	1	150	< .001
	Manager	101	8.35	6.13	0.610				
Conformisme	Candidat	217	14.33	5.40	0.367	44.25	1	224	< .001
	Manager	101	10.40	4.66	0.464				

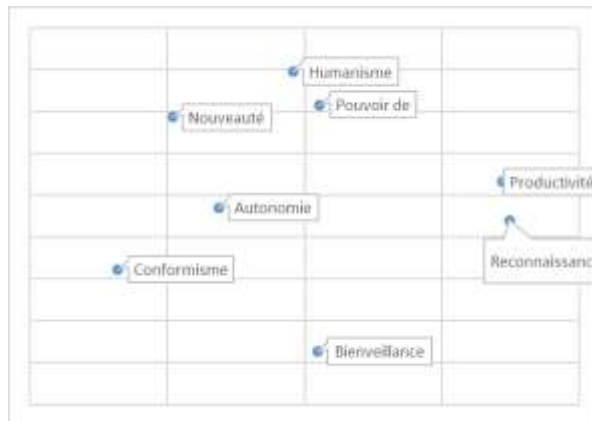
Des différences au niveau des classes d'âge sont observées. La valeur Bienveillance augmente entre 30 et 40 puis diminue jusqu'à 60 ans ( $F=2.630$  (ddl : 4, 47.6)  $P = 0.046$ ). Le besoin de Reconnaissance au travail est fort chez les jeunes et diminue progressivement avec l'âge ( $F=4.535$  (ddl : 4, 45.1)  $P=0.004$ ). La valeur Réussite est très forte chez les plus jeunes puis se réduit avec l'âge ( $F=3.635$  (ddl : 4, 45.4)  $P=0.012$ ). A l'inverse la valeur Conformisme augmente avec l'âge ( $F=10.278$  (ddl : 4, 48.6)  $P< .001$ ).

### 3.2. Structure factorielle de l'outil

Des analyses factorielles exploratoires avec rotations orthogonales puis confirmatoires ont été menées sur les deux versions de l'échelle. La structure hiérarchique en huit facteurs est conforme au modèle attendu. Des saturations secondaires

apparaissent mais elles restent conformes à ce que l'on retrouve dans la littérature. L'analyse va dans le sens d'une structure simple de bonne qualité. La structure factorielle obtenue met ainsi en évidence la structure en circomplexe avec 8 facteurs (Stimulation, Autonomie, Réussite, Pouvoir (de), Reconnaissance au travail, Humanisme, Bienveillance et Conformisme).

Le modèle des échelles OMV est relativement conforme à l'approche théorique proposée par Schwartz mais avec des ajustements réalisés au regard de l'objectif de cette évaluation en recrutement et en gestion du personnel. L'analyse confirmatoire montre que le modèle à 8 facteurs présente l'ajustement le plus satisfaisant (Candidats :  $\chi^2/ddl = 3.01$ , GFI = 0.95 ; RMSEA = 0.08 ; Manager :  $\chi^2/ddl = 3.48$ , GFI = 0.92, RMSEA = 0.09). La figure 2 montre la structure en cercle (circomplexe) des facteurs les uns par rapport aux autres dans l'Echelonnement multidimensionnel.



**Figure 2.** Cartographie des dimensions pour les candidat·e·s et les managers

La dimension « Stimulation » est liée à l'envie de faire des choses variées, nouvelles ou différentes, à la volonté de pouvoir vivre des expériences professionnelles inhabituelles et d'être stimulé par des projets qui sollicitent des ressources diversifiées.



Cette valeur marque le fait de souhaiter réaliser des tâches complexes ou d'avoir à résoudre des problèmes ardu.

**Tableau 2.** Matrice de corrélations entre les 8 facteurs de OMV candidat-e-s

	Conformisme/ Bienveillance	Reconnaissance au travail	Nouveauté/ stimulation	Pouvoir de	Humanisme	Autonomie	Réussite
Sécurité	— 0.054 — 0.432	- <b>0.420</b> < .001	0.044 0.518	- <b>0.190</b> <b>0.005</b>	- <b>0.229</b> < .001	- 0.010 0.884	- <b>0.354</b> < .001
Bienveillance	— 0.054 — 0.430	- 0.054 <b>0.211</b>	- <b>0.209</b> <b>0.002</b>	- <b>0.230</b> <b>0.002</b>	- <b>0.137</b> < .001	- <b>0.136</b> <b>0.044</b>	- <b>0.046</b>
Reconnaissance au travail	—	- <b>0.270</b> < .001	- 0.100 0.141	- <b>0.199</b> <b>0.003</b>	- <b>0.227</b> < .001	- <b>0.221</b> <b>0.001</b>	-
Stimulation	—	—	- 0.033 0.627	- 0.015 0.827	- <b>0.165</b> <b>0.015</b>	- <b>0.315</b> < .001	-
Pouvoir de	—	—	—	- 0.108 0.113	- <b>0.151</b> <b>0.026</b>	- 0.089 0.190	-
Humanisme	—	—	—	—	- 0.021 0.756	- 0.058 0.399	-
Autonomie	—	—	—	—	—	- <b>0.242</b> < .001	-
Réussite	—	—	—	—	—	—	-

Le facteur « Autonomie » marque le fait de vouloir travailler de façon autonome, d'aimer l'indépendance de pensée

et d'action dans la gestion de ses activités. Elle porte sur le souhait des personnes d'être relativement libres dans leur activité professionnelle en termes d'organisation. Il s'agit d'aimer pouvoir faire les choses à sa manière et faire prendre aux tâches demandées leurs propres orientations dans le respect de la demande initiale, du cadre défini.

La dimension « Réussite » concerne la volonté de bien accomplir sa tâche, dans les délais, tout en disposant des moyens temporels ou matériels pour faire un travail de qualité. Elle renvoie également au fait de vouloir être productif et persévérant dans l'activité confiée et de rendre un travail dont on puisse être fier en termes de réalisation. Le facteur « Pouvoir (de) » concerne le souhait d'occuper un poste qui donne la possibilité d'initier et de développer des projets, de fixer les objectifs et le cadre de travail. Elle peut impliquer de planifier et d'organiser le travail des autres, de diriger une équipe, sans pour autant que cette dimension managériale soit systématique. Elle concerne la volonté d'avoir de l'autorité et d'être dans une position (pas forcément hiérarchique donc) qui permet de donner la direction, d'impulser.

La dimension « Reconnaissance » marque le souhait d'obtenir de la reconnaissance et de la considération par rapport à son activité professionnelle, lorsqu'elle est réalisée avec succès. Elle implique une recherche de valorisation personnelle pour son activité. Elle porte sur le besoin d'être connu à la mesure de l'investissement dans une tâche et dans sa réalisation. Le facteur « Humanisme » concerne les engagements pour l'égalité, la justice et la protection des personnes, la préservation de l'environnement naturel et la tolérance, c'est-à-dire l'acceptation et compréhension de ceux qui sont différents de soi-même. Elle est très liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), à l'ouverture à la diversité. La dimension « Conformisme » relève d'une volonté d'agir selon les conventions sociales, de suivre étroitement les règles et d'obéir aux ordres et directives de la société, de l'institution et/ou des supérieurs. Elle repose sur le fait de vouloir faire ce qui est accepté et convenable et ainsi être en conformité avec les règles et normes institutionnelles. Cette valeur est également associée au souhait d'avoir de la stabilité dans son emploi et des habitudes de travail. La « Bienveillance » concerne le fait de vouloir valoriser les échanges et la convivialité contribuant au bien-être des autres.

Elle valorise la cohésion et le soutien, notamment dans les équipes. Elle implique l'accompagnement et le soutien des collègues pour faire progresser les personnes en termes de compétences ou de comportements professionnels. Cette valeur implique un attachement au collectif plus qu'à des valorisations individuelles. Elle est associée à une volonté de respect mutuel dans le collectif.

Cette matrice apprend qu'il existe des relations faibles entre les facteurs de cet inventaire et que les corrélations les plus fortes concernent les valeurs proches sur notre hexagone. Il ne semble donc pas y avoir de problème particulier en ce qui concerne l'analyse de cette matrice de corrélation.

### **3.3. Etude de la fidélité : consistance interne**

La consistance interne permet de quantifier l'homogénéité d'une échelle. On répond à la question : les items qui composent l'échelle font-ils tous référence au même phénomène que l'on souhaite mesurer ?

**Tableau 3.** Etude de la consistance interne

Intitulé des échelles	Alpha candidat-e-s	Alpha Mangers
<b>Bienveillance</b>	.78	.76
<b>Reconnaissance au travail</b>	.81	.80
<b>Stimulation</b>	.79	.78
<b>Pouvoir de</b>	.75	.76
<b>Humanisme</b>	.77	.76
<b>Autonomie</b>	.82	.85
<b>Réussite</b>	.83	.80
<b>Conformisme</b>	.79	.80

Par convention, on considère qu'une échelle est acceptable avec un coefficient d'homogénéité supérieur à 0,70. On note ici une bonne consistance interne (tableau 3). L'inventaire présente des qualités psychométriques tout à fait acceptables. Les analyses d'items effectuées indiquent une bonne consistance interne (supérieure à .76) des deux échelles.

#### 4. Discussion et conclusion

La congruence des valeurs est un élément important du bien-être au travail et offre des indices de validité prédictive tout à fait intéressants pour l'explication du bien-être et de l'investissement des personnes dans leur travail. L'évaluation des valeurs est peu utilisée en psychologie du travail et rarement en confrontation avec celles de l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2017) et c'est l'objectif des échelles OMV.

D'un point de vue psychométrique, les deux versions de cet outil sont tout à fait satisfaisantes tant au niveau des qualités psychométriques que de la structure hiérarchique. Les analyses d'items effectuées indiquent, en effet, une bonne consistance interne. La finesse de l'évaluation est aussi assurée par la réalisation d'étalonnages spécifiques aux deux versions. Cet outil présente donc un intérêt particulier et permet de fournir des représentations graphiques de la congruence entre valeurs individuelles et valeurs de l'organisation répondant bien aux besoins du recrutement et de la gestion de carrière.

En définitive, l'Outil de Matching des Valeurs (OMV) permet une évaluation rapide de la congruence des valeurs, utilisable en recrutement, et en gestion des ressources humaines. Les 28 items permettent de réaliser une passation en 5 à 10 minutes dans ses versions « candidats » comme « managers » avec des comptes rendus automatiques qui peuvent être envoyés aux répondants.

Afin de poursuivre la validation sur critères externes de l'OMV, l'analyse de sa validité prédictive sur la réussite professionnelle est en cours qui permettra d'affirmer les qualités de ces outils dans le domaine du recrutement et de la gestion de carrière. Les études actuelles cherchent à tester la force d'association entre la congruence des valeurs et la qualité de vie au travail notamment (Schwartz & Butenko, 2014, Schwartz et al. 2017). Pour cela, ces auteurs ont identifié des comportements pouvant être associés aux valeurs de Schwartz et interrogent les participants sur la fréquence d'usage de ces comportements lors de l'année écoulée avec le *Everydays Behaviour Questionnaire* (EBQ, Schwartz & Butenko, 2014). L'objectif est de mettre en lien ces comportements avec la congruence calculée par OMV mais ainsi avec des indices plus affectifs tels que la qualité de vie au travail.

Le matching des valeurs proposé grâce à cet outil est novateur en France et repose sur des étalonnages récents (2018-2019) d'entreprises françaises et prochainement de multinationales avec la validation de l'OMV en version anglophone. Au niveau pratique, la facilité d'utilisation et la rapidité de passation de l'OMV en font un outil très accessible par des responsables d'entreprise, peu disponibles pour ce genre d'exercice. Cet outil évaluant la congruence peut être utilisé 1) en recrutement (évaluer au recrutement la congruence des valeurs du candidat et de celles de l'entreprise), 2) dans l'accompagnement des personnes dans des cas de mobilité interne, 3) dans la réflexion que peut mener une entreprise sur ses propres valeurs au travers des résultats de la version « manager ».

### Références

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C. & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Torres, C., Dirilen-Gumus, O., & Butenko, T. (2017). Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries. *European Journal of Social Psychology*, 47(3), 241-258.

Schwartz, S. H., & Butenko, T. (2014). Values and behavior: Validating the refined value theory in Russia. *European journal of social psychology*, 44(7), 799-813.

Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2017). Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact are There Between Science and Practice?. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 111-131.