

## **L'incidence des valeurs individuelles sur la motivation intrinsèque et l'implication affective des cadres d'origine Algérienne et Américaine.**

### **Cas pratique : Les cadres du groupement Berkine « Sonatrach /Anadarco »**

**HOCINI Amar**

Université de Bejaia

#### **Résumé :**

Partant du constat de l'importance du nombre d'accords d'association effectués entre les entreprises américaines et algériennes dans le secteur des hydrocarbures, et compte tenu d'éventuelles difficultés de gestion des ressources humaines que peuvent susciter les contextes de travail multiculturels notamment, l'opposition des systèmes de valeurs des salariés culturellement distincts. Nous proposons d'étudier dans cette présente recherche l'incidence des valeurs individuelles des cadres du groupement (Sonatrach-Anadarco) sur leur motivation intrinsèque vis-à-vis de leurs activités professionnelles et l'implication affective envers leur entreprise mère.

Cette étude menée sur un échantillon de (214) cadres représentant les deux nationalités algérienne et américaine, vise un double objectif à savoir:- identifier la relation entre les valeurs promotionnelles des cadres et leurs niveaux de motivation intrinsèque et d'implication organisationnelle affective.- identifier la relation entre l'implication affective et la motivation autodéterminée, concepts longtemps étudiés séparément.

Par cette démarche, ce travail a permis de tirer trois conclusions. La première et que les valeurs de promotion suivantes «hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme et bienveillance » exercent un impact significatif sur les degrés de motivation interne des cadres. Autrement dit, plus le niveau de ces valeurs est élevé plus le degré de la motivation intrinsèque se trouve renforcé. Le même résultat a été confirmé par rapport à l'implication affective. Et que dans les deux cas de figures il se trouve que les scores des cadres américains sont nettement supérieurs à ceux des algériens. La troisième et dernière conclusion, montre le rôle protecteur de l'implication organisationnelle sur la motivation. C'est à dire, plus l'implication affective de l'individu envers son entreprise mère est forte plus sa motivation intrinsèque au travail se trouve renforcée. Ce résultat confirme les propositions de l'approche théorique adoptée à savoir la théorie de l'autorégulation des objectifs de (Meyer et al ,2004).

En ayant vérifié un certain nombre de dimensions théoriques des concepts de valeurs individuelles promotionnelles et en ayant établi un lien entre valeurs et motivation intrinsèque et implication affective. Cette étude apporte une contribution scientifique et managériale intéressante pour la gestion des ressources humaines dans le cadre des entreprises multiculturelles.

**Mots clés :** Valeurs individuelles, valeurs promotionnelles, motivation intrinsèque, implication et implication affective.

#### **المخلص:**

انطلاقاً من واقع ارتفاع نسبة عدد عقود الشراكة الطاقوية بين المؤسسات الجزائرية و الأمريكية ، وما قد ينجر عن ذلك من صعوبات في تسيير الموارد البشرية المتباينة ثقافياً ، خاصة ما يتعلق بتناقض أنساق القيم الفردية في مجال العمل، نحاول من خلال هذه الدراسة اختبار أثر القيم الفردية لإطارات مجمع بركين (Sonatrach-Anadarco) على نمط الدافعية الداخلية اتجاه نشاطاتهم المهنية، وإشراكهم التنظيمي العاطفي اتجاه مؤسساتهم الأصلية. تهدف هذه الدراسة التي أجريت على (214) إطاراً يمثلون الجنسين (الجزائرية والأمريكية) إلى تحقيق هدفين أساسيين: يتمثل الهدف الأول في اختبار أثر مستوى القيم الفردية الترقوية

للإطارات على درجات الدافعية الداخلية و الإشراف التنظيمي العاطفي لديهم. أما الهدف الثاني، فيتمثل في تشخيص طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية و الإشراف التنظيمي العاطفي، مصطلحين كثيرا ما تمت دراستهما بصفة منفصلة. استنادا إلى معطيات هذه الدراسة توصلنا إلى ثلاثة نتائج أساسية: تتمثل الأولى في أن للقيم الترفوية أثر دال على درجات الدافعية الداخلية للإطارات، فكلما ارتفع مستوى هذه القيم عندهم "الإنجاز، المتعة، الإثارة، الاستقلالية، العالمية، والإحسان"، أدى ذلك إلى ارتفاع درجات الدافعية الداخلية لديهم. و بنفس الكيفية بينت النتيجة الثانية الأثر الدال لهذه القيم على ارتفاع درجات الإشراف التنظيمي العاطفي للإطارات اتجاه مؤسستهم الأصلية. وفي كلتا الحالتين كانت النتائج لصالح الإطارات الأمريكية ذوي الدرجات المرتفعة. وأظهرت النتيجة الثالثة والأخيرة لهذه الدراسة أن الإشراف التنظيمي العاطفي هو الذي أثر إيجابيا على الدافعية الداخلية في العمل وليس العكس، أي أنه كلما ارتفع مستوى الإشراف التنظيمي العاطفي للفرد اتجاه مؤسسته الأصلية كلما ارتفع مستوى الدافعية الداخلية لديه اتجاه نشاطاته المهنية. هذا ما يتوافق مع النموذج النظري المعتمد في هذه الدراسة (Meyer et al, 2004). بعد الاطلاع على الأبعاد النظرية لمصطلح القيم الفردية الترفوية، إلى جانب تحليل العلاقة بين هذا المصطلح والدافعية الداخلية و الإشراف التنظيمي العاطفي، تمكنت الدراسة الحالية من تقديم إضافات علمية فيما يخص تسيير الموارد البشرية في إطار المؤسسات المتعددة الثقافات.

**الكلمات المفتاحية:** القيم الفردية، القيم الترفوية، الدافعية الداخلية، الإشراف التنظيمي و الإشراف التنظيمي العاطفي.

### **Mise en contexte et problématique de recherche:**

Dans un contexte de mondialisation des marchés et des systèmes de production, la pression exercée sur les organisations pour une ouverture vers l'étranger se fait sentir. Cette ouverture se manifeste par le nombre grandissant d'entreprises qui établissent des unités d'affaires ou de production délocalisées, qui s'associent par voies d'alliances stratégiques, d'acquisitions ou de fusions.

Ces alliances dans beaucoup de cas sont motivées par l'ambition de revitaliser l'entreprise et de procéder à un changement profond. En outre, ces opérations de développement sont justifiées par la volonté de l'entreprise à prendre position sur un nouveau marché et de détenir le plus grand nombre de parts, et que d'autres situations peuvent se présenter à l'entreprise réalisatrice de ces activités. Il s'agit de consolider ses positions dans des secteurs à rendement ; dans le cas de surcapacité d'un secteur, l'entreprise gagne des parts de marché, et fait appel à telles alliances et accords d'associations.

La mondialisation et le développement technologique constituent des motifs conduisant aussi les dirigeants à avoir recours aux activités de rapprochement externes. Pour cette raison, beaucoup d'entreprises créent ce genre de rapprochement où celles-ci sont complètement cédées à d'autres.

Face à cette mondialisation connue par l'ouverture et la concurrence élargie, la considération accordée aux différences culturelles et l'interaction entre les cultures deviennent un enjeu essentiel pour toute organisation, qui cherche à satisfaire la demande diversifiée et intégrer des équipes de travail d'origine multiculturelles. Le contact prolongé de ces équipes, nécessite au niveau individuel et collectif la mise en œuvre d'un processus de socialisation par l'organisation, en vue de préserver la coopération et le soutien entre les membres des groupes culturellement distincts. Le point crucial dans la transmission des valeurs est de faire en sorte de développer l'implication dans les relations positives, l'identification au groupe et la loyauté envers ses membres.

La manière dont les organisations tentent de « modeler » les individus issus de cultures différentes et de faciliter leur adaptation a historiquement été la première problématique proposée par les chercheurs de la socialisation organisationnelle (Schein, 1986) ; Van Maanen, (1978) ; Van Maanen et Schein, (1979). La question est complexe, car lors de la période d'entrée de nouveaux salariés issus de cultures différentes, de manière plus au moins structurée, les organisations mettent en œuvre à la fois des processus d'accueil et de contrôle

de ces derniers ;l'enjeu étant de faciliter leur intégration tout en évaluant leur potentiel et leurs compétences. Elles sont également confrontées à la question de l'équilibre entre le fait de respecter et de valoriser les personnalités de chacun, sources potentielles de richesse, et le fait d'encourager le sentiment de cohésion interne et l'appartenance à une culture organisationnelle commune (Schein,1986) ;Brudett,(1991) ;Reichers,Wanous et Steele,(1994).

Ces objectifs peuvent paraître incompatibles. En effet ,le contrôle suppose une position distante,attentiste,prudente,alors que l'accueil inconditionnel des nouveaux salariés étrangers suppose au contraire un investissement initial de la part de l'entreprise et une large ouverture d'esprit à l'égard des attitudes et comportements de ces derniers. De la même manière, inciter l'émergence des ressources spécifiques de chacun. Ainsi, les organisations peuvent probablement se différencier selon leur tendance à être plutôt des entreprises qui investissent immédiatement dans leurs ressources humaines ou au contraire des entreprises qui attendent que leurs salariés locaux et étrangers aient fait leurs preuves. De même, le fait d'avantager les qualités individuelles ou les caractéristiques collectives est un critère susceptible de différencier les organisations en fonction des politiques de socialisation suivies.

Ainsi, le processus de socialisation des salariés étrangers dans les organisations en accord d'association a fait l'objet de nombreuses études, montrant l'importance de l'influence réciproque des systèmes de valeurs en présence. Van Maanen et Schein (1979) ont proposé que les nouveaux membres d'une organisation sont porteurs de changement et qu'ils sont en mesure de remettre en question certains principes établis,au sein de leur nouveau lieu de travail. Les auteurs ont également mis en évidence que ces salariés sont à leur arrivée ignorants les conventions guidant les interactions entre les individus. L'objectif de ces auteurs est de proposer un certain nombre de stratégies utilisables par les organisations, de telles sortes que les salariés étrangers soient en mesure d'intégrer les valeurs, les normes et les principes guidant les comportements de la communauté d'accueil dans son ensemble.

De même, Bauer et al. (1998) confirment que ces nouveaux salariés sont porteurs de dispositions à l'égard du travail, de valeurs, d'expériences propres et de capacités, et que ce capital a une influence sur le processus de socialisation lui-même.

Le questionnement de recherche relatif aux valeurs au sein des organisations multiculturelles est donc particulièrement saillant en début de contact entre les membres des équipes de travail culturellement distincts, car il s'agit en particulier pour l'organisation d'intégrer de nouveaux individus, pouvant potentiellement remettre en cause la stabilité de l'ensemble. Ces valeurs jouent en effet un rôle essentiel dans la stabilité de l'organisation.

De même, au niveau sociétale les valeurs partagées aident à former des contingences dans lesquelles les personnes doivent s'adapter (Van Oudenhoven,2001).A l'intérieur des groupes culturels,il y a des variations individuelles concernant les priorités culturelles dues aux expériences et aux personnalités propres à chaque individu. Toutefois, les variations de valeurs entre individus d'une même culture seront moins importantes que les différences de valeurs entre individus de différents pays (Van Oudenhoven).

Plusieurs recherches ont porté sur les différences de valeurs culturelles pour comprendre les malentendus, les difficultés et la détresse vécue par les immigrants (Furnham et Bochner,1986).D'autre ont utilisée la notion de valeurs pour définir les orientations personnelles des individus (Judge et Bretz,1994 ;McNeely et Meglino,1994 ;Rokeach,1973) et pour cerner les préférences individuelles en matière de culture organisationnelle (O'Reilly et al,1991).Dans cette optique,les auteurs se sont employés à mettre en évidence des effets principaux de certaines préférences en termes de valeurs dans l'explication des attitudes au travail.

Par exemple, utilisant un échantillon de secrétaires, (McNeely et Meglino,1994) montrèrent qu'une préférence personnelle pour des valeurs de « souci pour autrui » et « d'empathie » est positivement associée à l'émergence de comportement prosociaux dirigés vers les collègues de travail. Plusieurs études ont également établi que l'adhésion à des

valeurs de collectivisme stimule les attitudes de coopération (Brocker, Grover et Blonder, 1988 ; Samuelson, 1993, Wagner, 1995, Van Den Bulke, 2003). En outre, (Vandenberghe et Peiro, 1999) rapportent notamment qu'une préférence personnelle pour les valeurs centrées sur les règles et la hiérarchie est positivement associée à l'implication calculée envers l'organisation.

En fin (Mc Clellande, 1985 ; Deci et Ryan, 1991 ; Vallerand et Thill, 1993 ; Michel, 1994 ; Hofstede, 1994 ; Finegan, 2000 ; Abbott, White et Charles, 2005 ; Dalmas, 2008 ; Gillet et al, 2010) expliquent que les valeurs privilégiant l'innovation et le changement telles que (l'autonomie, l'ouverture sur autrui, l'accomplissement personnelle, la bienveillance, l'humanisme, etc.) sont positivement associées à la motivation intrinsèque et à l'implication affective des salariés. En revanche les valeurs de conservatisme telles que (le conformisme, respect de la tradition, l'organisation, etc.) sont associées positivement à la motivation extrinsèque et à l'implication normative et calculée des salariés.

Dans le même sens, des résultats empiriques montrent selon Maierhofer ; Rafferty ; Kabanoff, (2003), que les valeurs des individus ont aussi une influence sur leur performance, mais qu'elles ont également une incidence sur leur vie affective (Meglino et Ravlin, 1989, Meyer et Herscovith, 2001). Cependant, peu de recherche ont été menées établissant l'existence d'une influence des valeurs individuelles sur la motivation intrinsèque et l'implication affective au travail.

Il est à signaler que ces deux concepts « Motivation et implication organisationnelle », longtemps étudiés indépendamment, sont aujourd'hui développés dans des modèles intégrateurs, dont celui de (Meyer et al, 2004) représente une voie de recherche innovante. Ce modèle vise à faire comprendre comment ces deux concepts sont reliés avec les comportements attendus par l'organisation, et comment ils contribuent à la performance de l'individu. Par ailleurs, ce modèle est particulièrement adapté à notre recherche, dans la mesure où il redonne une place centrale aux besoins de l'individu et à ses valeurs culturelles qui sont au cœur du processus de socialisation et d'intégration professionnelle qui constitue les fondements de notre présente recherche.

Pour ce faire, nous allons examiner l'effet des valeurs universelles de (Schwartz, 1996) sur les deux dimensions à l'étude à savoir la motivation et l'implication. Cette théorie traite des valeurs de base que les individus reconnaissent comme telles dans toutes les cultures. Elle identifie dix valeurs de base, différentes en termes de motivation, et décrit la dynamique des oppositions et des compatibilités entre elles. Certaines valeurs sont en opposition avec d'autres (par exemple la bienveillance s'oppose au pouvoir) tandis que d'autres vont de pair (par exemple la conformité et la sécurité). La « structure » des valeurs rend compte de ces relations d'opposition et de compatibilité entre valeurs, et non pas de leur importance relative. Si la structure des valeurs est similaire dans des groupes appartenant à des cultures différentes, cela permet de penser qu'il existe une organisation universelle des motivations humaines. Bien sûr, même si ces types de motivations humaines, dont les valeurs sont l'expression, ainsi que la structure des relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres sont universels, les individus et les groupes se distinguent nettement les uns des autres quant à l'importance relative qu'ils attribuent à leurs différentes valeurs. En d'autres termes, les personnes et les groupes ont différentes « hiérarchies » ou « priorités » de valeurs (Schwartz, 2006).

Le rapport entre les valeurs et l'anxiété est l'un des principes organisateurs de la structure des valeurs de (Schwartz) sur lequel nous accordons une importance capitale dans la présente étude. Les valeurs de (pouvoir, sécurité, conformité, et respect de la tradition) sont des valeurs qui permettent selon l'auteur de gérer l'anxiété générée par l'incertitude qui existe dans le monde de la nature et dans la société. On cherche à éviter le conflit par la « conformité », à maintenir l'ordre existant (respect de la tradition, sécurité) ou à juguler les menaces par le (pouvoir). A l'opposé, les valeurs (hédonisme, stimulation, autonomie,

universalisme et bienveillance) expriment des motivations d'où l'anxiété est absente. Cette lecture de la structure des valeurs en termes d'anxiété fait écho aux deux formes fondamentales d'autorégulation des objectifs «de prévention» et de «promotion» que Higgins (1997) a proposées. Ainsi, nous considérons les premières valeurs de «prévention» et les seconds de «promotion».

A la lumière de cela, il paraît clair que la réussite de l'investissement dans le travail n'est plus tributaire de l'aspect économique (matériels, financier) des entreprises en association, mais également par la bonne prise en charge totale des besoins de l'homme exprimés au travail, et le respect de ses (valeurs culturelles, habitudes, normes sociales, traditions). Voir même ses croyances religieuses dont le rôle est déterminant pour son ajustement au contexte de travail multiculturel.

Dans cette optique, nous essayons d'illustrer ces propos, par la présentation d'un travail de recherche au sein du groupement Berkine (Sonatrach/Anadarco) ayant comme missions principales l'exploration, la production et le forage pétrolier. Ce travail se veut une contribution à l'étude de l'incidence des valeurs promotionnelles des cadres locaux et américains sur leur motivation intrinsèque et l'implication affective deux dimensions explicatives de l'ajustement au travail.

Dès lors, plusieurs raisons sont réunies pour motiver l'étude à savoir chercher à identifier les liens entre les valeurs promotionnelles des cadres américains et algériens avec la motivation intrinsèque vis-à-vis de leurs activités professionnelles et l'implication affective vis-à-vis de leurs entreprises mères.

Ainsi, la question de départ de la présente recherche se présente comme suit : Est ce que les degrés de motivation intrinsèque et d'implication affective des cadres américains et algériens varient selon les niveaux de leurs valeurs promotionnelles ?

### **Les hypothèses :**

Pour répondre à cette question, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

**H1**-Il y a une différence significative des degrés de la motivation intrinsèque des cadres du groupement selon la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles.

**H2**-Il existe une différence significative dans les degrés d'implication affective des cadres du groupement selon la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles.

### **Les objectifs :**

- Identifier la relation entre les valeurs promotionnelles et les niveaux de la motivation intrinsèque des cadres vis-à-vis de leurs activités professionnelles.
- Identifier la relation entre les valeurs promotionnelles et les niveaux d'implication affective des cadres vis-à-vis de leur entreprise mère.
- Identifier la relation entre les deux dimensions de l'étude « Motivation intrinsèque et implication affective » longtemps étudiées séparément.
- Formuler des recommandations pour une meilleure intégration et adaptation socioprofessionnelle des cadres relevant de cultures différentes.

Ce dernier objectif, vise à comprendre la différence des systèmes de valeurs culturelles qui s'inscrivent dans le champ de la psychologie interculturelle en vue d'éclaircir la nature des dispositifs à mettre en place pour optimiser l'adaptation socioprofessionnelle des salariés étrangers et locaux à l'environnement des entreprises en accord d'association en algérie.

### **Analyse conceptuelle et cadre théorique :**

Nous allons présenter ici l'analyse des différentes dimensions des concepts clés de cette présente recherche dans le cadre des approches théoriques respectives à savoir : Valeurs individuelles, valeurs promotionnelles, la motivation intrinsèque et implication affective.

**-Valeurs individuelles :** En se référant à l'approche de (Schwartz,1996), concernant les valeurs, est directement axée sur l'existence de besoins, considérés comme universels, quels que soient les contextes culturels explorés. Schwartz tente ainsi de trouver dans de multiples nations des contenus psychologiques et types de valeurs humaines universelles. Les valeurs sont définies comme étant la traduction de types de buts ou de domaines de motivation relatifs à des besoins universels. Le contenu de ces domaines de motivation est constitué selon l'auteur par dix types motivationnels. Les valeurs rattachées à chacun de ces domaines sont considérées comme les « expressions » observables de ces domaines. Au final, l'auteur identifie dix types de motivation et de valeurs individuelles respectives à savoir : le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la conformité, et la sécurité.

**-Valeurs promotionnelles :** Selon l'approche de (Schwartz) ci-dessus indiquée, à identifier trois principes dynamiques qui organisent la structure des dix valeurs suscitées. Le premier principe s'agit des relations de compatibilité et d'antagonisme entre valeurs qui interviennent simultanément dans les décisions. Le second principe réside dans le type d'intérêt qui motive les différentes valeurs. Les rapports entre les valeurs et l'anxiété sont un troisième principe organisateur de la structure des valeurs auquel nous accordons un intérêt particulier dans cette présente recherche en vue de définir les valeurs de promotion que nous proposons à l'étude.

Les valeurs de « pouvoir, sécurité, conformité et tradition » permettent de gérer l'anxiété générées par l'incertitude qui existe dans le monde de la nature et dans la société. On cherche à éviter le conflit par la « conformité », à maintenir l'ordre existant (respect de la tradition, sécurité) ou à juguler les menaces par le (pouvoir). A l'opposé, les valeurs (hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme et bienveillance) expriment des motivations d'où l'anxiété est absente. Cette lecture de la structure des valeurs en termes d'anxiété fait écho aux deux formes fondamentales d'autorégulation des objectifs « de prévention et de promotion » que Higgins (1997) a proposées. Ainsi, nous considérons les premières valeurs de « prévention » et les seconds de « promotion ».

**-La motivation intrinsèque ou autodéterminée :** En s'appuyant sur les postulats de la théorie de l'autodétermination de (Deci et Ryan,1985) on constate qu'elle distingue entre trois modes de motivation à savoir : la motivation autodéterminée (où intrinsèque), la motivation non autodéterminée (où extrinsèque) et l'amotivation (où l'absence de motivation). La motivation autodéterminée suppose que l'individu se sent complètement libre de ses choix, alors que la motivation non autodéterminée implique que ses actions sont influencées et guidées par des pressions extérieures. Ainsi, la théorie de l'autodétermination considère qu'il existe différentes formes de régulation comportementale plus au moins autodéterminées. La motivation intrinsèque est conceptualisée comme la motivation la plus autodéterminée. Un individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il s'investit dans une activité, parce qu'il la trouve intéressante et qu'il ressent du plaisir et de la satisfaction à la pratiquer. A l'inverse, la motivation extrinsèque implique que la satisfaction ne provient pas de l'activité en elle-même, mais plutôt de facteurs externes liés à l'engagement dans celle-ci (ex : récompenses financières).

Concernant la motivation intrinsèque au quelle nous réservons une place centrale dans cette étude, ce mode de motivation implique que les actions du salarié au travail sont complètement libres, et relèvent du choix où de la volonté de l'individu parce qu'il les trouve intéressantes. C'est en générale le mode le plus retenue dans les plus récentes études sur la

motivation dans le contexte organisationnel, car elle sous-tend un acte libre de la personne d'en faire des efforts au travail.

**-Implication affective :** En se référant au modèle tridimensionnelle (d'Allen et Meyer, 1996) dans cette étude modèle, ayant fait l'objet de nombreuses validations par une abondante littérature, l'implication organisationnelle est pour eux un état psychologique caractérisant la relation du salarié à l'organisation et qui, par ailleurs, a des effets sur la décision d'adhésion ou de démission en tant que membre de l'institution. Selon la conception de l'implication proposée par (Meyer et Allen, 2004) on peut considérer l'implication organisationnelle comme constituée de trois composantes : implication affective, implication normative et implication calculée. En fait, il s'agit de voir que, selon les auteurs, la relation qui lie le salarié à son entreprise peut refléter différents degrés dans chacune de ces formes d'implication. En effet, un salarié peut simultanément ressentir un fort attachement à une organisation (implication affective) et se sentir obligé de rester (implication normative). Un autre peut apprécier de travailler pour l'organisation mais reconnaître cependant que le fait de la quitter serait difficile et négatif pour lui d'un point de vue financier notamment (implication calculée). En fin, un troisième peut ressentir un degré élevé de désir, de besoin et d'obligation pour rester avec son employeur actuel.

Sur ces bases, la nature de la relation entre une personne et son organisation peut être fondée sur un attachement affectif, une obligation morale et/ou un calcul opportuniste. Concernant l'attachement affectif auquel nous réservons une place centrale dans notre présente recherche, cette composante « affective » met en relief l'adhésion de l'individu à tout ce que peut représenter l'organisation. Elle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise et sa volonté d'en rester membre. C'est en générale la dimension la plus retenue dans les plus récentes études sur l'implication organisationnelle car elle sous-tend un acte libre de la personne d'en rester membre dans l'organisation.

### **Méthode :**

**Participants et Procédure :** L'échantillon adopté est de type probabiliste, en vue de répondre à l'objectif global de notre étude visant à tester les approches théoriques adoptées et de généraliser ses résultats. Il s'agit donc d'une étude quantitative dont le type d'échantillonnage utilisé est l'échantillon stratifié proportionnel. Et dans le but de maintenir dans l'échantillon le poids relatif à chaque nationalité, on a réalisé un prélèvement de (33%) d'éléments de chaque nationalité. Le prélèvement a été réalisé par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupes de nationalité. Ainsi, (214) cadres ont participé à cette étude soit (130) cadres algériens et (84) américains. Cet échantillon comprend (58) cadres relevant du domaine administratif et de gestion soit (27.10%), (156) cadres relevant du domaine technique soit (72.89%) avec une ancienneté de travail dans le groupement qui variée entre (2 ans à 16 ans).

### **Mesure :**

**Valeurs promotionnelles :** Les valeurs promotionnelles des cadres ont été mesurées à l'aide de (24) items issus du portrait des valeurs universel de (Schwartz, 1996). En se référant à une échelle de Likert en (6) points s'étendant de (1) « pas du tout comme moi » à (6) « Tout a fait comme moi », les participants doivent indiquer pour chacun des énoncés, le degré aux quels ceux-ci correspondent à leurs personnalités. Ainsi, tous les énoncés étés précédés de la question « Jusqu'à quel point cette personne est-elle comme vous ? ». Cette sous échelle de vingt quatre items permet de mesurer le niveau des valeurs promotionnelles (ex : C'est important pour cette personne d'être indépendante (e) .Il/Elle aime ne compter que sur lui-même/elle-même ».  $r_{sh} = 0.62$ .

**Motivation intrinsèque :** La motivation intrinsèque des salariés a été mesurée à l'aide de (4) items issus de la version révisée de l'échelle de motivation au travail (Gagné et Forest, 2008). En se référant à une échelle de Likert en (7) points s'étendant de (1) « pas du

tout » à (7) « exactement », les participants doivent indiquer pour chacun des énoncés, le degré auquel ceux-ci correspondent aux raisons pour lesquelles, ils font ou feraient des efforts au travail. Ainsi, tous les énoncés étés précédés de la question : « Pourquoi faites-vous ou feriez-vous des efforts au travail ? ». Cette sous échelle de quatre items permet de mesurer la motivation intrinsèque (ex : Parce que j'aime vraiment ce travail » ; rsh=0.91.

**Implication affective :** Nous allons utilisé la sous échelle version française de l'Echelle d'Implication Organisationnelle (Allen et Meyer, 1996 ; Stinglhamber, 2002-2005) pour mesurer la dimension de l'implication affective. Cette composante affective (6 items) fait référence à l'attachement émotionnel des salariés à leur entreprise mère. Pour chacune des propositions, les participants doivent indiquer s'ils sont « pas du tout d'accord », « assez peu d'accord », « Indécis », « assez d'accord », où « tout à fait d'accord ». L'alpha de Cronbach de cette sous-échelle est égale à 0.82, attestant d'une cohérence interne satisfaisante. (ex : Je me sens attaché affectivement à mon entreprise » ; « Je suis fier d'appartenir à mon entreprise », etc.). rsh=0.94

### Méthode de recherche:

Une recherche quantitative à l'aide des trois outils développés ci-dessus a été adoptée. Un questionnaire regroupant les trois instruments a été créé. Une partie visait à recueillir les données personnelles des répondants à été rajouter au début de ce questionnaire à savoir : Nationalité, nombre d'années de travail avec le partenaire actuel et domaine de spécialisation.

Ce questionnaire, pour être valable, a été présenté en deux langues (française et anglaise) à un comité d'évaluateurs constitué de (8) enseignants, et a fait l'objet d'un pré-test. Ainsi, ce questionnaire a reçu l'approbation de 100% des juges relevant de la spécialité de psychologie du travail et des organisations. Ce questionnaire a ensuite fait l'objet d'un pré-test impliquant douze salariés soit six de chaque nationalité (algérienne et américaine), qui ont été encouragés à faire des commentaires sur les différents items dont le sens ne leur paraissait pas clair. Certains items ont ainsi été précisés.

### Résultats de l'étude :

#### Résultats de la première hypothèse :

La première hypothèse posée, dans cette étude, et celle de l'existence d'une différence significative entre les degrés de motivation intrinsèque des cadres selon la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles.

**Tableau (n°1) : Présente les moyennes et écarts types des degrés de motivation intrinsèque selon la nationalité et niveaux des valeurs promotionnelles.**

**Variable dépendante:** motivation intrinsèque

Nationalité	Niveaux des valeurs de promotion	Moyenne	Erreur type	N
ALGERIENNE	Faible	7,18	1,260	51
	Moyen	15,27	8,980	66
	Elevé	25,62	1,044	13
	Total	13,13	8,568	130
AMERICAINE	Faible	8,09	1,446	11
	Moyen	22,91	6,198	44
	Elevé	24,59	1,211	29
	Total	21,55	6,990	84

Total	Faible	7,34	1,330	62
	Moyen	18,33	8,795	110
	Elevé	24,90	1,246	42
	Total	16,43	8,971	214

**Tableau (n°2) : Présente les sources de variations des degrés de motivation intrinsèque entre les enquêtés selon la nationalité et niveaux des valeurs promotionnelles.**

**Variable dépendante:** motivation intrinsèque

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Nationalité	217,762	1	217,762	6,427	,012
Niveaux des valeurs de promotion	5825,267	2	2912,634	85,968	,000
nationalité / niveaux de valeurs de promotion	650,426	2	325,213	9,599	,000
Erreur	7047,160	208	33,881		
Total	74941,000	214			

On constate selon les résultats du tableau (02) que la nationalité (américaine /Algérienne) influe sur les degrés de motivation intrinsèque ( $F= 6.427$ ), valeur significative à (0.012),et que les degrés de ce mode de motivation sont influencés aussi par les niveaux de valeurs promotionnelles( $F=85.968$ ),valeur significative à (0.000).Et en fin,l'interaction entre la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles des cadres ( $F=9.599$ ) est aussi significative à (0.000).Ainsi, la première hypothèse qui stipule l'existence d'une différence significative entre les degrés de motivation intrinsèque des cadres selon la nationalité et les niveaux des valeurs promotionnelles est confirmée.

Les résultats du tableau (01) montrent clairement la différence significative dans le degré global de la motivation intrinsèque ou autodéterminée entre les cadres ayant un niveau de valeurs promotionnelles (élevé, moyen et faible).Ainsi,il ressort que le total de la moyenne de la motivation intrinsèque des enquêtés ayant un niveau faible de valeurs promotionnelles est estimée à (7.34) avec un écart type de (1.33).Par contre la moyenne de la motivation des enquêtés ayant un niveau moyen de valeurs promotionnelles est estimée à (18.33) avec un écart type de (8.79).Et en fin, la moyenne de motivation intrinsèque des cadres ayant un niveau élevé de valeurs promotionnelles est estimée à (24.90) avec un écart type de (1.24).Cela signifie que les valeurs promotionnelles exercent un impact sur les degrés de motivation autodéterminée des cadres concernés par la présente étude. Autrement dit, les degrés de la motivation autodéterminée varient selon les niveaux des valeurs promotionnelles des cadres. Plus le niveau de ce type de valeurs est élevé plus le degré de la motivation intrinsèque vis-à-vis des activités professionnelles se trouve renforcé.

Cependant, il est à signaler que la répartition des degrés partiels des moyennes de la motivation intrinsèque tel que évoquées dans le tableau (1) est à la faveur des cadres américains,avec une moyenne de (21.55) et un écart type de (6.99) contre (13.13) et un écart type de (8.56) pour les algériens.

### Résultats de la deuxième hypothèse :

La deuxième hypothèse posée stipule qu'il existe une différence significative entre les degrés d'implication affective des cadres du groupement selon la nationalité et les niveaux de valeurs promotionnelles

**Tableau (n°3) : Présente les moyennes et écarts types des degrés d'implication affective et niveaux de valeurs promotionnelles.**

**Variable dépendante:** implication affective

Nationalité	Niveaux de valeurs de promotion	Moyenne	Erreur type	N
ALGERIENNE	Faible	9,45	1,858	51
	Moyen	17,30	7,919	66
	Elevé	26,46	1,613	13
	Total	15,14	7,828	130
AMERICAINE	Faible	9,64	1,027	11
	Moyen	24,52	6,147	44
	Elevé	26,59	,946	29
	Total	23,29	7,022	84
Total	Faible	9,48	1,734	62
	Moyen	20,19	8,058	110
	Elevé	26,55	1,173	42
	Total	18,34	8,499	214

**Tableau (n°4) : Présente les sources de variations des degrés d'implication affective entre les enquêtés selon la nationalité et niveaux des valeurs promotionnelles**

**Variable dépendante:** implication affective

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Nationalité	218,232	1	218,232	7,641	,006217
Niveaux des valeurs de promotion	5560,490	2	2780,245	97,350	,000000
nationalité / niveaux de valeurs de promotion	534,599	2	267,300	9,359	,000128
Erreur	5940,355	208	28,559		
Total	87338,000	214			

On constate selon les résultats du tableau (04) que la nationalité (américaine /Algérienne) influe sur les degrés de l'implication affective des cadres ( $F=7.641$ ), avec une valeur significative de (0.006217), et que les degrés de ce mode d'implication sont influencés par les niveaux de valeurs promotionnelles ( $F=97.350$ ), valeur significative à (0.000000). Et en fin, l'interaction entre la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles des cadres ( $F=9.359$ ) reste aussi une valeur significative à (0.000128). Ainsi, la deuxième hypothèse qui stipule l'existence d'une différence significative entre les degrés de l'implication affective des cadres selon la nationalité et le niveau des valeurs promotionnelles est aussi confirmée.

Les résultats du tableau (03) montrent clairement la différence significative dans le degré globale de l'implication affective entre les cadres ayant un niveau de valeurs

promotionnelles (élevé, moyen et faible). Ainsi, il ressort que le total de la moyenne de l'implication affective des enquêtés ayant un niveau faible de valeurs promotionnelles est estimée à (9.48) avec un écart type de (1.73). Par contre la moyenne de ce type d'implication des enquêtés ayant un niveau moyen de valeurs promotionnelles est estimée à (20.19) avec un écart type de (8.05). Et en fin, la moyenne de l'implication affective des cadres ayant un niveau élevé de valeurs promotionnelles est estimée à (26.55) avec un écart type de (1.17). Cela signifie que les valeurs promotionnelles exercent un impact significatif sur les degrés de l'implication affective des cadres concernés par la présente étude. Autrement dit, les degrés de ce type d'implication varient selon les niveaux des valeurs promotionnelles des cadres. Plus le niveau des valeurs promotionnelles est élevé plus le degré de l'implication affective vis-à-vis de leur entreprise mère se trouve renforcé.

Cependant, il est à signaler que la répartition des degrés partiels des moyennes de l'implication affective telles que évoquées dans le tableau (3) est à la faveur des cadres américains, avec une moyenne de (23.29) et un écart type de (7.02) contre une moyenne de (15.14) et un écart type de (7.82) pour les algériens.

### **Discussion des résultats:**

Le premier objectif de cette recherche est d'identifier la relation entre les valeurs promotionnelles et la motivation intrinsèque des cadres vis-à-vis de leurs activités professionnelles. C'est-à-dire, montrer l'effet de la variation des niveaux des valeurs promotionnelles sur les degrés de la motivation intrinsèque chez les cadres du groupement Berkine (Sonatrach/Anadarco).

Il ressort des résultats de cette première hypothèse, que les degrés de la motivation autodéterminée des varient effectivement selon les niveaux des valeurs promotionnelles des cadres. C'est à dire plus le niveau des valeurs promotionnelles est élevé chez le cadre plus le degré de sa motivation intrinsèque vis-à-vis de ses activités professionnelles se trouve renforcé. Cependant, il est à souligner que la répartition des degrés partiels des moyennes de la motivation intrinsèque est à la faveur des cadres américains.

Autrement dit, il ressort des résultats de cette hypothèse que les cadres de nationalité américaine et Algérienne ont des différences significatives dans les niveaux des valeurs promotionnelles et les degrés de motivation intrinsèque vis-à-vis de leurs activités professionnelles. Il se trouve que les cadres américains sont les plus caractérisés par les niveaux les plus élevés des valeurs promotionnelles et des degrés de motivation intrinsèque. Résultats en convergence avec les études antérieures (Mc Clellande, 1985 ; Hofsted, 1994 ; Finegan, 2000 ; Abbott, White et Charles, 2005 ; Dalmas, 2008). Par conséquent, et compte tenu des résultats empiriques et de la littérature dans ce domaine, la première hypothèse est confirmée.

Le deuxième objectif de cette présente étude est d'identifier la relation entre les valeurs promotionnelles et l'implication affective des cadres vis-à-vis de leurs entreprises mères. C'est-à-dire, étudier l'effet de la variation des niveaux de valeurs promotionnelles sur les degrés de l'implication affective des cadres du groupement Berkine (Sonatrach/Anadarco).

Il ressort des résultats de cette deuxième hypothèse, que les degrés de l'implication affective varient selon les niveaux de valeurs promotionnelles des cadres. C'est à dire plus le niveau des valeurs promotionnelles est élevé chez le cadre plus le degré de son implication affective vis-à-vis de son entreprise mère se trouve renforcé. Cependant, il est à souligner que la répartition des moyennes partielles de ce type d'implication est à la faveur des cadres américains. Résultats en convergence avec les études antérieures (Finegan, 2000 ; Abbott, White et Charles, 2005 ; Dalmas, 2008).

Conformément à nos deux hypothèses, les résultats obtenus dans cette étude ont également permis de montrer le type de relation entre les deux dimensions de l'étude « Motivation intrinsèque et implication affective » concepts longtemps étudiés séparément. Il est important de préciser ici, que le niveau de l'implication affective chez les cadres des deux nationalités vis-à-vis de leurs entreprises mères est plus important que celui de la motivation intrinsèque vis-à-vis de leurs activités professionnelles. Il ressort dans les tableaux (1 et 2) que la moyenne globale de la motivation intrinsèque des membres de l'échantillon est de (16.43) avec un écart type de (8.97), en revanche la moyenne globale de leur implication affective est de (18.34) avec un écart type de (8.49). Ceci est cohérent avec les propositions de notre approche théorique relative à la régulation des objectifs de (Meyer et al, 2004) qui suppose que plus l'attachement émotionnelle de l'individu envers son entreprise est forte plus sa motivation intrinsèque vis-à-vis de ses activités professionnelles se trouve renforcée. Autrement dit, selon cette théorie le lien psychologique qui lie l'individu à son organisation de part son rôle bénéfique joue un rôle protecteur de la motivation intrinsèque au travail (Meyer et al).

En revanche, malgré qu'il a en effet été montré le rôle bénéfique de la motivation autodéterminée dans l'augmentation de l'implication affective et la satisfaction au travail des salariés envers leur entreprise (Eby, Freeman, Rusch et Lance, 1999 ; Karatepe et Uludag, 2007). Les résultats obtenus par les cadres du groupement Berkin (Sonatrach/Anadarco) dans la présente étude infirment cette relation, étant donné que leurs scores de motivation intrinsèque plus au moins moyens n'ont pas empêchés l'augmentation de leurs scores d'implication affective envers leurs entreprises mères. Résultats assez positifs pour l'entreprise dans la mesure où les niveaux faibles de motivation intrinsèque sont associés à des conséquences négatives dans le domaine du travail (Gagné et al, 2008 ; Meyer et al, 2004 ; Thévenet M, 1992). Et que finalement, les résultats de cette étude confirment globalement les propositions de nos approches théoriques à savoir (Meyer et al) et (Schwartz, 2006).

### **Conclusion :**

Nous avons ainsi abouti au résultat que les valeurs promotionnelles « hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme et bienveillance » telles que proposées par la théorie de (Schwartz, 1996) sont significativement associées aux niveaux élevés de la motivation intrinsèque vis-à-vis des activités professionnelles et d'implication affective envers l'entreprise mère. Cependant, il ressort des résultats de la présente étude que les scores relatifs à l'implication ou à l'attachement émotionnel des cadres à leurs entreprises sont plus importants que ceux de la motivation autodéterminée.

Cela implique des efforts soutenus de la part des dirigeants d'entreprises pour promouvoir une culture organisationnelle tournée vers les valeurs promotionnelles relatives à (l'hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme et bienveillance) et d'adopter une culture organisationnelle favorisant la diversité culturelle.

Aussi, l'amélioration des conditions objectives et subjectives qui favorisent l'adaptation socioculturelle des salariés expatriés d'une façon générale, et les américains d'une façon particulière, dans une organisation pluraliste doivent être prévues. Pour que cette attitude prédomine et en même temps que se réduise la possibilité du sentiment d'être marginalisé parmi les personnes dont le vécu est au carrefour de différentes cultures. Pour garantir ce climat social, les responsables doivent promouvoir une culture de consensus et de cohésion de groupe, tournée vers la promotion des valeurs de coopération, de l'équité ou de la franchise.

En guise de conclusion, même si cette étude présente des limites dues aux contingences de terrain et nécessite d'être répliquée avec d'autres échantillons relevant d'autres secteurs d'activités. Elle reste néanmoins, une contribution précieuse à l'examen de l'incidence des

valeurs individuelles sur la motivation et l'implication organisationnelle au travail. Cette recherche nous a révélée des informations importantes sur l'effet des niveaux de valeurs promotionnelles sur la variation des degrés de la motivation autodéterminée et l'implication affective des cadres du groupement « Berkine ». Finalement, il est important de souligner que le nombre de participants à cette étude (n=214) n'était pas très conséquent comparativement à la population globale. Par conséquent, des recherches futures devront regrouper des échantillons importants touchant d'autres secteurs d'activités autres que le domaine des hydrocarbures afin de généraliser les résultats.

### **Implications managériales :**

Les résultats obtenus ont des applications pratiques dans le milieu du travail. En montrant que les niveaux les plus élevés d'implication affective et de motivation intrinsèque sont associés aux valeurs promotionnelles. La présente recherche met en évidence la nécessité d'encourager ce genre de valeurs chez les cadres d'une façon générale et les cadres algériens d'une façon particulière. En vue de renforcer les liens affectifs avec leurs entreprises mères « implication psychologique » d'une part, et le renforcement de la motivation autodéterminée « motivation intrinsèque » vis-à-vis de leurs activités professionnelles.

Ainsi, la question de l'amélioration des conditions de travail, la rémunération au mérite, le leadership transformationnel, etc. doivent donc être associées à la promotion d'une culture organisationnelle tournée vers les valeurs promotionnelles. Pour ce faire, le renforcement de la communication entre les expatriés et locaux, l'apprentissage de la langue du partenaire, la formation à la compréhension des valeurs culturelles, normes et règles des étrangers, etc. Sont autant de propositions que la direction du groupement «Berkine» peut insérer dans sa politique de gestion des ressources humaines, si elle souhaite réellement assoire cette culture, et par conséquent, augmenter les performances individuelles de ses salariés et celles de l'entreprise en générale. Enfin, il est à rappeler que les résultats de cette recherche sont en accord avec les propositions des deux approches théoriques adoptées à savoir: la théorie des valeurs universelles de (Schwartz, 1996) et la théorie de la régulation des objectifs de (Meyer et al, 2004).

### **Liste des références**

- 1-Abbott,G.N.,White,F.A. et Charles ,M.A.(2005).Linking values and organizational commitment :A correlational investigation in two organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,vol.78,p531-551.
- 2-Allen,N.J. et Meyer,J.P.(1996).Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of vocational Behaviour*, 49,252-276.
- 3-Bretz,R.Det Judge,T.A.(1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success, *Journal of Vocational Behavior*,vol.44,p.32-54.
- 4-Brockner,J.,Grover,S.L. et Blonder ,M.D. (1988).Predictions of survivors'job involvement following layoffs: a field study, *Journal of Applied Psychology*,vol.73,n°3,p.436-442.
- 5-Dalmas,M.(2008).L'incidence des valeurs individuelles sur la motivation et l'implication organisationnelle,pour les cadres en ressources humaines(thèse de doctorat),université de Toulouse,France.
- 6-Deci,E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum Press.
- 7-Deci, E.L. et Ryan R.M. (1991). A motivational approach to self: integration in Personality, in R.Dienstbier (ed), *Nebraska symposium on motivation: vol.38, Perspectives on motivation*, University of Nebraska Press, p.237-288.
- 8-Eby, L.T., Freeman, D. M., Rush, M.G. et Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

- 9-Fenegan,F.E.(2000).The impact of person and organisational values on organisation commitment, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*,vol.73,p.149-169.
- 10-Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen, New York.
- 11-Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- 12-Gagné, M. et Forest,J.(2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation , *Psychologica Belgica*,Vol.48,Canada,2008.<http://dxdoi.org/pp,219-241>.
- 13-Gillet,N.,Berjot.S et Paty.E.(2010).Profils motivationnels et ajustement au travail:vers une approche intra individuelle de la motivation,le travail humain,Cairn. Info, n°2, vol.73.
- 14-Karetepe.O.M. et Uludag.O.(2007).Conflict, exhaustion, and motivation: a study of front-line employees in northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 645-665.
- 15-McNeely,B.L. et Meglino,B.M.(1994).The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behaviour:An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*,vol.79,p.836-844.
- 16-Mc Clelland,D.(1985).*Human motivation*. Illinois: Scottand Foresman Company.
- 17-Meglino,B.M et Ravelin.(1989).A work values approach to corporate culture :A field test of the value congruence process and it's relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*,vol.74,p.424-432.
- 18-Meyer,J.P.,Herscovith,L.(2001).Commitment in the workplace: Toward a general model .*Human Resource Management Review*,n°11.
- 19-Meyer, J.P.,Becker, T.E. et Vandenberghe,C.(2004).Employee commitment and Motivation :A conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied Psychologie*,n°89.
- 20-Meyer J.P et Gagné M. (2008).Employee engagement from a self-determination theory perspective, *Industrial and Organizationnal Psychology*,1,p.60-62.
- 21-Michel,S.(1994).Motivation et implication professionnelle,in DE COster,M. et Pichault,T.F. *Traité de sociologie du travail*,édition : De Boeck-Wesmael,Belgique.
- 22-O'Reilly,C.A.,et al.(1991).People and organizational culture :A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*,vol.34,p.487-516.
- 23-Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- 24-Samuelson,C.D.(1993).A multi-attribute approach to structural change in resource dilemmas, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,vol.55,p.298-324.
- 25-Schein,E.H.(1986).What you need to know about organizational culture, *Training and Development Journal*,vol.40,p.30-33.
- 26-Schwartz,S.H,(2006). Les valeurs de base de la personne : Théories, mesures et applications. *Revue Française de sociologie*,Ed Ophrys,Vol. 47,P. 929 à 968.
- 27-Schwartz H.Shalom, et al.(1996). Aproposal for Measuring value orientations across Nations .*Journal of Cross cultural Psychology*,Volume 32,259-319.
- 28-Stinglhamber.K. , Bentein.K et C.Vandenberghe.C.(2005).congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Revue de la Psychologie du travail et des organisations*,Vol.10,n°2,édition :Elsevier,France.
- 29-Thevenet,M.(1992). L'implication au travail, les cahiers de l'ANVIE, *Sciences Humaines*,n°28,Pari
- 30-Vallerand,R.J. et Thill.E.E.(1993).Introduction au concept de motivation,in Vallerand ,R.J et Thill,E.E.*Introduction à la psychologie de la motivation*,éditions études vivantes-vigot.
- 31-Vandenberghe,C. et Peiro,J.M.(1999).Organizational and individual values :Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European journal of Work and Organizational Psychology*,vol.8,p.569-581.
- 32-Van Den Bulke, P. et Monème.I(2003).*Le management relationnel*,4<sup>ème</sup> édition Dunod,Paris.
- 33-Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 89-107.
- 34-Wagner,J.A.(1995).Studies of individualism-collectivisme:effect on cooperation in groups,*Academy of Management Journal*,vol.38,p.152-172.