

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

**Influence de l'orientation  
professionnelle des travailleurs sur  
la relation entre la congruence des  
valeurs et ses conséquences : une  
étude de cas dans une organisation  
d'économie sociale**

Auteur : MICHEL Jade  
Promoteur(s) : DEPAEPE Philippe  
Lecteur(s) : PERILLEUX Anaïs  
Maître de stage : LORENZI Adrien  
Année académique 2018-2019  
Master 120 en gestion des ressources humaines

*Merci à Adrien Lorenzi pour son accompagnement et ses conseils lors de mon stage chez  
Médecins du Monde.*

*Merci à tous les participants à cette étude pour leur disponibilité et leur enthousiasme,  
votre aide m'a été extrêmement précieuse.*

*Merci à Philippe Depaepe pour son encadrement et sa disponibilité.*

*Merci à ma famille pour son soutien, ses encouragements et sa présence.*

*Un merci tout particulier à Lucas pour son inébranlable soutien à chaque étape de ce  
projet.*



INTRODUCTION.....	1
PARTIE THÉORIQUE.....	3
<b>1. L'économie sociale.....</b>	<b>3</b>
1.1. Émergence du concept d'économie sociale.....	3
1.2. Définition et caractéristiques de l'économie sociale .....	4
1.3. Notions proches .....	6
1.3.1. « Nonprofit sector » .....	7
1.3.2. Secteur non-marchand.....	8
1.3.3. Entreprise sociale .....	9
1.4. Composantes de l'économie sociale .....	10
1.4.1. Associations.....	10
1.4.2. Sociétés .....	13
1.5. Importance de l'économie sociale .....	15
1.6. Économie sociale et GRH .....	15
<b>2. La congruence des valeurs .....</b>	<b>17</b>
2.1. Les valeurs personnelles .....	17
2.2. Les valeurs au travail.....	20
2.3. Les valeurs organisationnelles .....	21
2.4. La congruence des valeurs personnelles et organisationnelles .....	21
2.4.1. Adéquation personne-organisation : origine du concept de congruence des valeurs.....	21
2.4.2. Congruence des valeurs .....	22
2.4.3. Conséquences .....	23
<b>3. L'orientation professionnelle .....</b>	<b>25</b>
3.1. Le sens du travail.....	25
3.2. L'orientation professionnelle .....	25
<b>4. Développement de la question de recherche .....</b>	<b>29</b>
ÉTUDE DE CAS.....	31
<b>1. Stage et entretiens : Médecins du Monde .....</b>	<b>31</b>
1.1. Historique.....	31
1.2. Médecins du Monde aujourd'hui.....	32
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>35</b>
2.1. Méthode de collecte des données .....	35
2.2. Les entretiens semi-directifs .....	35
2.3. Echantillon.....	36
<b>3. Analyse des données.....</b>	<b>37</b>
3.1. Les Valeurs .....	37
3.2. La Congruence.....	37
3.3. L'orientation professionnelle .....	39
3.4. Croisement des données.....	42

## IV

<b>4. Interprétation des résultats</b> .....	<b>51</b>
4.1. Implications .....	52
 LIMITES ET PERSPECTIVES .....	 53
 CONCLUSION .....	 55
 BIBLIOGRAPHIE .....	 57
 ANNEXES .....	 63
<b>Annexe 1</b> .....	<b>63</b>
<b>Annexe 2</b> .....	<b>64</b>
<b>Annexe 3</b> .....	<b>66</b>
<b>1. Ambre</b> .....	<b>66</b>
<b>2. Bruno</b> .....	<b>75</b>
<b>3. Corine</b> .....	<b>86</b>
<b>4. Daniel</b> .....	<b>93</b>
<b>5. Elise</b> .....	<b>103</b>
<b>6. Fabrice</b> .....	<b>113</b>
<b>7. Gilles</b> .....	<b>124</b>
<b>8. Isabelle</b> .....	<b>133</b>
<b>9. Henry</b> .....	<b>140</b>
<b>10. Julie</b> .....	<b>149</b>
<b>11. Louise</b> .....	<b>161</b>

## **Introduction**

La question à laquelle nous allons tenter de répondre à travers ce mémoire tire son origine d'une réflexion personnelle sur mes choix d'orientation et de carrière. J'ai en effet été confrontée à une série de questions concernant mes valeurs tout au long de mon cursus universitaire. Cela m'a mené à m'interroger sur la place de ces valeurs dans ma vie professionnelle future et ainsi à réaliser mon stage au sein d'une ONG, Médecins du Monde Belgique. J'étais en effet curieuse de me confronter à un secteur porteur de valeurs, menant des actions fortes et d'en découvrir l'envers du décor : l'organisation interne et la gestion quotidienne.

Si les valeurs personnelles dictent nos comportements et nos actions dans notre vie personnelle (Schwartz, 2006), leur influence dans notre vie professionnelle n'est pas non plus négligeable (Cable & Edwards, 2004 ; Schwartz, 1999).

Il est prouvé aujourd'hui que les valeurs des travailleurs ne concordent pas toujours avec celles de leur organisation et que cela mène à de nombreuses conséquences négatives tant pour les travailleurs que pour leur employeur (Edwards & Cable, 2009 ; Stinglhamber, Bentein & Vanderbergh, 2004 ; Vveinhardt & Gulbovaite, 2017). De plus, les valeurs affichées peuvent être fondamentalement différentes de celles vécues au sein de l'organisation.

Mais cette relation entre la congruence – ou l'incongruence – des valeurs et ses différentes conséquences est-elle vécue de la même manière par tous les travailleurs ? Ou se pourrait-il qu'elle dépende de facteurs individuels ?

L'orientation professionnelle correspond au type de relation que les travailleurs entretiennent avec le travail. Certains considèrent leur travail comme un job alimentaire, d'autres le considèrent comme un moyen d'atteindre le sommet de la hiérarchie ou encore comme une vocation (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). Cette orientation professionnelle, ici envisagée comme une caractéristique individuelle des travailleurs, aurait-elle une influence sur la relation entre la congruence des valeurs et les conséquences de celles-ci ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre.

Ce mémoire est organisé en trois grandes sections. La première consiste en une analyse théorique des concepts étudiés et au développement de la question de recherche. Nous débuterons donc par définir le concept d'économie sociale, son origine, ses composantes, son importance dans la société actuelle et aborderons rapidement les spécificités de la gestion des ressources humaines de ce secteur.

Nous aborderons ensuite les concepts de valeurs personnelles, au travail, organisationnelles et de congruence des valeurs. Pour conclure cette partie théorique nous décrirons les orientations professionnelles et ce qu'elles engendrent pour les travailleurs.

La seconde partie de ce mémoire – l'étude de cas à proprement parler – débutera par une description plus détaillée de l'organisation au sein de laquelle prend place cette étude de cas. Nous préciserons ensuite la méthodologie employée dans la récolte de données. Enfin, nous analyserons les résultats avant de les interpréter et finirons par souligner les implications de ces-derniers.

La dernière partie consiste en un recul critique par rapport à notre travail. Nous exposerons donc les limites et perspectives de cette recherche et terminerons par une conclusion reprenant les éléments importants de ce mémoire.

## **Partie théorique**

### **1. L'économie sociale**

Afin de poser le contexte de cette étude de cas, nous allons tout d'abord nous intéresser aux origines du concept d'économie sociale afin d'en tirer sa définition et ses caractéristiques. Nous aborderons ensuite brièvement les notions qui lui sont proches avant de nous arrêter sur les composantes de l'économie sociale. Enfin, nous terminerons par aborder l'importance de ce type d'économie et présenter quelques éléments propres à la gestion des ressources humaines dans les organisations d'économie sociale.

L'activité économique des pays industrialisés a longtemps été considérée comme basée sur deux secteurs. D'une part, le secteur privé qui vise une finalité de profit caractérisé par le marché. D'autre part, le secteur public qui tente de répondre à l'intérêt général de la société et qui dépend généralement de l'État (Mertens, 2007 ; Corry, 2010).

Cependant, au milieu des années 1970, un secteur supplémentaire a fait son apparition. Ce troisième secteur concerne les organisations du secteur privé qui poursuivent des objectifs collectifs (Mertens, 2007). L'ensemble de ces organisations fait partie de ce que nous appelons aujourd'hui l'économie sociale.

#### **1.1. Émergence du concept d'économie sociale**

Le terme de troisième secteur apparaît pour la première fois en 1973, dans l'ouvrage de Etzioni « The third sector and the domestic missions ». Il permet de classer les organisations qui ne dépendent pas de la logique du marché – organisations capitalistes – ni d'une chaîne de commandement bureaucratique – organisations étatiques.

Le terme d'économie sociale est quant à lui apparu dans le « Nouveau Traité d'économie sociale » de l'économiste français Charles Dunoyer en 1830 (Moulaert & Ailenei, 2005). Cependant, l'histoire a principalement retenu le nom de Charles Gide car c'est grâce au rapport de ce dernier sur l'exposition universelle de 1900 que le terme d'économie sociale va être employé pour caractériser le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (Mertens, 2007).

L'expansion industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle va engendrer de nombreux dégâts sociaux et mener au développement de groupements associatifs et solidaristes. En effet, l'explosion d'idées, d'expériences et de pratiques d'entraide en réaction aux brutalités sociales qui frappent cette époque ainsi que l'émergence des philosophies libérales et les actions prises par l'État contre les mouvements ou associations de travailleurs vont être des éléments formateurs de l'économie sociale moderne (Moulaert & Ailenei, 2005). Les groupements associatifs et solidaristes vont de ce fait énormément se développer au cours de ce siècle.

Ces groupements peuvent avoir une activité de production et fonctionnent dès lors différemment des organisations classiques de production à but lucratif. Ils appliquent en effet le principe de double qualité qui permet, par exemple, d'être épargnant et emprunteur, assureur et assuré,... Ce système permet d'éviter que le profit bénéficie à d'autres acteurs. Il est entièrement récupéré par les associés et réaffecté. Ce sont ces organisations dites « d'intérêt mutuel » qui sont à l'origine de l'apparition du troisième secteur car elles se distancient des modalités de la production capitaliste mais également des pouvoirs publics. Ces organisations sont reconnues par des statuts juridiques spécifiques depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle (Mertens, 2007).

Le concept d'économie sociale est utilisé à partir de 1977 en France afin d'encadrer les coopératives, mutuelles et associations. Cette reconnaissance institutionnelle du terme va renforcer le troisième secteur en France mais également en Belgique, Espagne, Portugal, Québec, Italie et Suède et enfin aussi au niveau des instances européennes (Mertens, 2007).

## **1.2. Définition et caractéristiques de l'économie sociale**

Il n'est pas aisé de définir ce troisième secteur. Les économistes se concentrent davantage sur la non-redistribution des bénéfices générés tandis que les sociologues s'intéressent à la motivation des participants, axée sur les valeurs. Par ailleurs, le contexte social et géographique peut également amener des nuances dans la définition (Corry, 2010).

Pour Etzioni (1973), la caractéristique principale du troisième secteur est que l'engagement et l'action sont fondés sur des valeurs partagées par les travailleurs de l'organisation. Lewis (2003) écrit à ce propos que, « si le marché fonctionne par la récompense et la rémunération et l'État par la coercition et les sanctions, le troisième secteur fait appel aux valeurs, aux idéalismes partagés, au pouvoir de persuasion et également à la manipulation des récompenses et des privations symboliques » (cité dans Corry, 2010, p.13).

Defourny et Nyssens offrent cette définition des organisations du troisième secteur : « *Organisations dont le but explicite est d'être au bénéfice de la communauté, initiées par un groupe de citoyens et dans lesquelles les intérêts matériels des investisseurs en capital sont soumis à des limites* » (Defourny & Nyssens, 2006, p.5).

La région wallonne définit l'économie sociale comme suit :

« *L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :*

- *Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;*
- *Autonomie de gestion ;*
- *Processus de décision démocratique ;*
- *Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »*

(Conseil Wallon de l'Économie Sociale, 1990)

Le terme d'économie sociale regroupe donc « les associations, mutuelles et sociétés coopératives et/ou à finalité sociale qui exercent une activité économique de production » (Mertens, 2007, p.14).

Une activité économique de production se reconnaît par deux critères : le critère de création de biens ou de services et le critère du tiers. Il doit en effet être envisageable que la production des biens ou services soit réalisée par un autre agent économique que le consommateur. Cette conception de l'activité économique de production prend donc également en compte la création de biens ou des services non marchands, la création de biens et de services par des bénévoles ou encore les activités réalisées par des organisations sans personnalité juridique (Mertens, 2007).

Les organisations d'économie sociale se rassemblent également autour d'une éthique commune, basée sur le respect de quatre principes (Mertens, 2007) :

#### 1) La finalité du service

Contrairement aux entreprises capitalistes, les organisations d'économie sociale ne visent pas un objectif de profit au bénéfice de leurs propriétaires. Le but premier est le service à leurs membres ou à la collectivité. Les bénéfices ne sont bien entendu pas interdits, dans la mesure où ils permettent un meilleur service, mais ils ne peuvent pas être la vocation première de l'activité. Par ailleurs, le service à autrui n'est pas une finalité exigée par ce premier principe. Les organisations d'intérêt mutuel – qui veillent donc sur les intérêts de leurs membres – font également partie de cette économie sociale (Mertens 2007).

Les finalités des organisations d'économie sociale sont nombreuses et variées. Globalement, ces finalités se distinguent soit par le résultat de leur production (service de protection de la petite enfance, service de défense des droits et des intérêts, service de soins de santé, éducation et formation, etc.), soit par leur modalités de production (commerce équitable, économie d'insertion socio-professionnelle, finance alternative, etc.), soit par la conjonction de ces deux éléments (Mertens, 2007).

#### 2) L'autonomie de gestion

Ce principe permet principalement de distinguer l'économie sociale des pouvoirs publics (Mertens, 2007).

Cette autonomie de gestion regroupe à la fois l'idée de positionnement externe à l'appareil de l'État et celle de l'organisation capable de ne pas être soumise au contrôle d'une autre entité – généralement sous la forme d'une participation majoritaire dans les organes décisionnels (Mertens, 2007).

### 3) La démocratie dans le processus de décision

Dans les organisations d'économie sociale, les décisions importantes se prennent lors d'assemblées générales. Le processus démocratique correspond donc ici au principe « une personne – une voix ». La propriété d'un capital n'a donc aucune influence sur la participation au processus décisionnel (Mertens, 2007).

Le profil des membres de ces assemblées générales varie selon la finalité de l'organisation. Dans le cas d'organisations poursuivant l'intérêt mutuel de leurs membres, ces membres auront généralement un lien commun avec l'entreprise (assurés solidaires dans une mutualité par exemple). Dans le cas d'organisations n'ayant pas pour finalité l'intérêt de ses membres, le pouvoir de décision sera réparti entre différentes catégories de personnes appelées « parties prenantes » ou « stakeholders ». On y retrouve alors des représentants du personnel, des bénévoles, des bénéficiaires, des donateurs ou encore des mandataires publics ou des représentants d'organismes d'appui (Mertens, 2007).

### 4) Les modalités de distribution des surplus

Dans les organisations d'économie sociale, la distribution des bénéfices obéit au principe de priorité des personnes et du travail sur le capital. Ce principe peut s'appliquer au travers de différentes modalités (non distribution des revenus, rémunération limitée du capital, répartition des bénéfices sous forme de réductions, réserve pour investissements, etc.) (Mertens, 2007).

La définition wallonne de l'économie sociale que nous venons de décomposer est finalement très proche de celle développée au niveau fédéral belge :

*« Les initiatives et entreprises d'économie sociale produisent des biens ou livrent des services qui sont mis sur le marché, pour lesquels un prix est payé et pour lesquels des besoins et une clientèle existent. Elles ont des objectifs de continuité, de rentabilité et de développement durable. Ces initiatives et entreprises respectent les principes de base suivants : « la primauté du travail sur le capital, une autonomie de gestion, une finalité de service aux membres, à la collectivité et aux parties prenantes, un processus décisionnel démocratique, le développement durable respectueux de l'environnement ».*

Article 1 de l'Accord de coopération entre l'Etat fédéral, la Région flamande, la Région wallonne, la Région de Bruxelles Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle, 2005.

## **1.3. Notions proches**

Sur le plan international, l'appellation « économie sociale », née en France, s'est dans un premier temps répandue dans les pays francophones et ensuite dans d'autres pays tels que l'Espagne ou la Suède. Dans certaines régions, l'appellation économie solidaire est

également présente mais elle correspond davantage aux nouvelles initiatives de l'économie sociale plutôt qu'à un concept à part entière (Mertens, 2007).

Il existe dans le contexte économique trois notions proches de celle de l'économie sociale. Nous allons ici détailler ces notions, les convergences et divergences qu'elles entretiennent avec l'économie sociale.

### 1.3.1. « Nonprofit sector »

Ce concept est également lié à l'émergence du troisième secteur économique comme expliqué précédemment. S'il s'est d'abord développé aux Etats-Unis et qu'il n'a pas d'équivalent dans la langue française, il est généralement associé au secteur associatif ou sans but lucratif (Mertens, 2007). Les travaux de la Files Commission et le « Program on Nonprofit Organizations » en 1976 marquent un avancement important dans la conceptualisation du secteur « nonprofit » (Defourny & Mertens, 1999).

Le terme « nonprofit sector » met en avant l'idée que les organisations ne cherchent pas à distribuer des profits à leurs dirigeants. Cet élément permet une exemption fiscale au niveau de la taxe fédérale sur le revenu. Il existe une liste, l'« International Revenue Code », regroupant une vingtaine de catégories d'organisations pouvant bénéficier de cette exemption fiscale. Cette liste représente aujourd'hui la définition opérationnelle du secteur « nonprofit » aux États-Unis. Les organisations d'intérêt général constituent la majeure partie de cette liste mais on y retrouve également des organisations d'intérêt mutuel (Mertens, 2007). Cette définition opérationnelle ne permet cependant pas les comparaisons au niveau international et c'est dans le but de combler ce vide que Salamon et Anheier (1997) ont développé une définition du secteur nonprofit :

*« Le secteur nonprofit rassemble les entités qui vérifient les cinq critères suivants :*

- *Ce sont des organisations, c'est-à-dire qu'elles ont une existence institutionnelle.*
- *Elles ne distribuent pas de profits à leurs membres ou à leurs administrateurs.*
- *Elles sont privées, séparées institutionnellement de l'Etat.*
- *Elles sont indépendantes dans la mesure où elles ont leurs propres règles et instances de décision.*
- *Enfin, l'adhésion à ces entités est libre et elles sont capables de mobiliser des ressources volontaires sous la forme de dons ou de bénévolat. »* (Salamon & Anheier, 1997)

Le premier critère concerne l'existence institutionnelle de l'organisation qui peut passer par l'acquisition d'une personnalité juridique mais également par l'existence d'une structure organisationnelle, la continuité des objectifs et des activités, la délimitation claire de l'organisation, la constitution d'une charte (Mertens, 2007).

Les critères suivants permettent de distinguer le secteur « nonprofit » du secteur des sociétés et du secteur publique. Ici encore, nous parlons d'organisations non capitalistes et non étatiques (Mertens, 2007).

Le premier point de divergence entre l'économie sociale et le « nonprofit sector » réside dans le fait que ce dernier ne prend pas dans sa sphère les sociétés de type mutuelle qui s'inscrivent, en Belgique, dans un régime national obligatoire de sécurité sociale géré par l'Etat ni les organisations qui redistribuent leurs excédents à leurs membres. Le second point de divergence concerne le principe de fonctionnement démocratique des organisations. Rien de tel n'apparaît dans les caractéristiques des organisations « nonprofit » alors qu'il est un élément primordial dans l'économie sociale (Mertens, 2007).

### 1.3.2. Secteur non-marchand

Il existe différentes approches permettant de définir le secteur non-marchand.

La première, l'approche technique, considère que le secteur non-marchand regroupe les organisations dont les ressources ne viennent pas principalement de la vente. La limite de cette approche est que ce critère est relativement arbitraire, il est en effet compliqué d'établir une limite sur l'importance des ressources marchandes (Mertens, 2007).

Selon la seconde approche, celle par la finalité, le secteur non-marchand est composé de producteurs qui tentent d'échapper au modèle du marché concurrentiel avec une poursuite, par les agents économiques, de leur intérêt propre. Les producteurs du secteur non-marchand annoncent dès lors une finalité première non capitaliste. Cependant, cette vision des choses propose d'inclure dans le secteur non-marchand des organisations qui sont le plus souvent considérées comme marchandes (telles que les sociétés à finalité sociale et les sociétés coopératives agréées) (Mertens, 2007).

La dernière approche, dite pragmatique, est basée sur l'idée qu'il existe des biens et des services qui ne seraient pas échangés de manière optimale si le marché seul en contrôlait l'échange. Selon cette approche, le secteur non-marchand est donc constitué des organisations dont l'activité principale est la production de ces biens et services collectifs et quasi-collectifs. Cette approche permet uniquement de repérer certains domaines dans lesquels des organisations écoulent leur production sur le marché tandis que d'autres les écoulent en dehors de celui-ci.

En se basant sur ces trois approches et sur leurs limites, Mertens (2007) propose une définition du secteur non-marchand : « *Le secteur non-marchand rassemble les organisations animées d'une finalité non capitaliste qui cherchent à valoriser leur production autrement que par la vente à un prix couvrant le coût de production* » (Mertens, 2007, p.24)

Le secteur non-marchand regroupe donc des organisations privées et publiques qui correspondent au critère de finalité et au critère d'origine des ressources. Et même si ces deux critères sont souvent liés à la nature de l'activité, cette dernière n'est pas nécessaire pour définir le secteur (Mertens, 2007).

Le secteur non-marchand se distingue de l'économie sociale par le fait qu'il englobe des sociétés de la sphère publique mais également par le fait qu'il exclut les organisations d'économie sociale qui produisent des biens et services individuels et dont les ressources proviennent en quasi-totalité de la vente sur le marché (Mertens, 2007).

La Figure 4 propose une représentation visuelle des recoupements et distinctions entre les différents secteurs économiques.

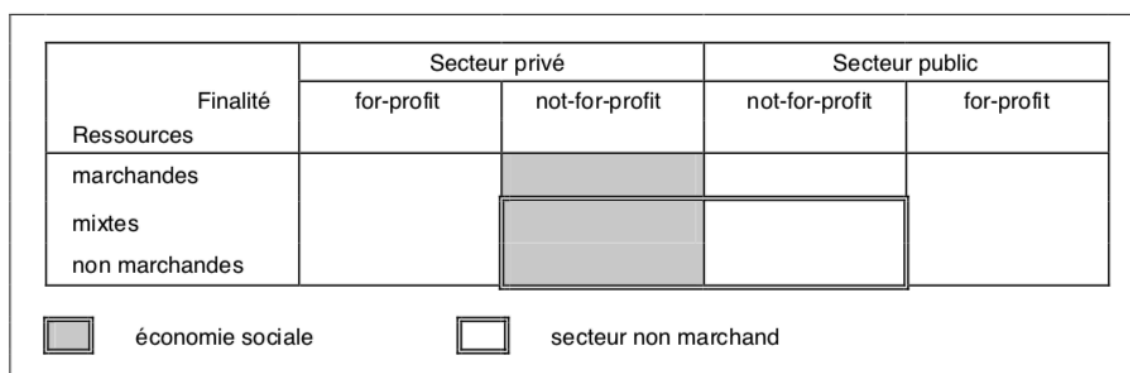


Figure 4 : Représentation visuelle des secteurs économiques  
(Mertens 2007, p.24)

### 1.3.3. Entreprise sociale

Cette notion se rapporte à l'entrepreneuriat à finalité sociale et est complémentaire à celle de l'économie sociale. En effet, l'économie sociale rassemble des initiatives diverses en mettant en avant le fait qu'elles se distinguent des secteurs public et privé. Elle ne permet cependant pas d'identifier les dynamiques ou encore les spécificités des composantes de ce secteur. Le concept d'entreprise sociale vise quant à lui l'analyse de la dynamique entrepreneuriale combinée à un comportement « social » (Mertens, 2007).

Même si, a priori, les organisations d'économie sociale pourraient être envisagées comme des entreprises, vu qu'elles produisent des biens et des services, certaines sont plus utiles à analyser car elles se distinguent par leur capacité à innover dans les processus de production (Mertens, 2007).

Ces dernières rassemblent quatre indicateurs économiques :

- Une activité continue de production de biens et de services ;
- Un degré élevé d'autonomie ;
- Un niveau significatif de prise de risque économique ;
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré nécessaire à leurs activités.

(Mertens, 2007)

De plus, leur finalité sociale se présente à trois niveaux :

- Elles poursuivent une finalité sociale et socialisent – au moins en partie – les surplus de production ;
- Elles mobilisent – même très partiellement – des ressources non marchandes ;
- Elles peuvent être caractérisées par une dynamique participative grâce à laquelle les membres participent à la gestion et au contrôle de l'organisation.

(Mertens, 2007)

Defourny et Nyssens ont développé une définition des entreprises sociales :

*« Les entreprises sociales sont des organisations qui poursuivent un objectif explicite de service à la collectivité, qui naissent à l'initiative de groupes de citoyens et dans lesquelles la poursuite de l'intérêt matériel des investisseurs (apporteurs de capitaux) est limitée. Elles accordent beaucoup d'importance à la préservation de leur autonomie et prennent des risques économiques dans la conduite de leurs activités. »* (Defourny & Nyssens, 2007, p.14).

#### **1.4. Composantes de l'économie sociale**

Les organisations d'économie sociale sont diverses et se définissent par leur forme institutionnelle, leur finalité et le type d'activité qu'elles mènent. Elles s'organisent en deux grandes catégories : les associations et les sociétés (Mertens, 2007). Nous allons à présent détailler chacune de ces catégories ainsi que les sous-catégories qui les composent.

##### **1.4.1. Associations**

*« Une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nulle. »*

Article 1 :2 du Code des sociétés et des associations, 2019

Une association est définie comme « un contrat par lequel plusieurs personnes décident de s'unir en vue de poursuivre un but commun « non-lucratif » » (Mertens, 2007). Ce but doit être précisé dans les statuts de l'association et est distinct des intérêts individuels de ses membres. L'association ne peut en effet pas viser un profit afin d'en partager les bénéfices entre associés mais elle peut servir les intérêts collectifs de ses membres ou ceux de la collectivité. Cette absence de recherche de gain est ce qui distingue les associations des sociétés (Mertens, 2007).

##### **a) Associations de fait**

*« L'association de fait est une association sans personnalité juridique régie par la convention des parties. »*

Article 1 :6, §1<sup>er</sup> du Code des sociétés et des associations, 2019

Les associations de fait ne possèdent donc pas la personnalité juridique et sont favorisées lorsque l'organisation ne s'engage pas dans des relations avec des tiers et n'engage donc pas sa responsabilité à leur égard. S'il n'existe aucun recensement officiel, on estime le nombre d'associations de fait à 50 000 en Belgique (Mertens, 2007).

En Belgique, la majorité des syndicats et partis politiques sont constitués en associations de fait, ce qui leur permet d'échapper à certaines obligations liées à la constitution en personne morale telles que la publication d'une liste de leurs membres, la possibilité d'ester en justice, les saisies sur le patrimoine de l'association etc. (Mertens, 2007).

b) Associations sans but lucratif

Les associations sans but lucratif ou ASBL ont une personnalité juridique depuis la loi du 27 juin 1921. Cette loi définit également l'ASBL comme « *Une association (...) qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel* ». Article 1<sup>er</sup> de la Loi du 27 juin 1921 accordant la personnalité civile aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique). Cette loi a été modifiée de façon importante par la Loi du 2 mai 2002 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (Mertens, 2002).

Les associations sans but lucratif bénéficient d'une forme juridique en parfait accord avec les critères éthiques et la définition de l'économie sociale. Elle respecte en effet le vote égalitaire de tous les membres de l'ASBL et elle interdit la recherche d'enrichissement directe des membres par la distribution des bénéfices (Mertens, 2007).

Les associations sans but lucratif sont des personnes morales de droit privé mais certaines sont considérées comme des ASBL publiques. Ces dernières doivent donc être exclues de l'économie sociale car elles ne respectent pas le critère d'autonomie de gestion développé plus haut (Mertens, 2007).

Suite à la récente réforme du Code des sociétés et des associations (mai 2019), les ASBL peuvent à présent exercer des activités économiques de manière illimitée. Elles ne peuvent cependant pas distribuer à leurs membres ou aux bénéficiaires une part de ces bénéfices – avec une exception pour les administrateurs ou les membres qui font partie des bénéficiaires.

*« (...) est considérée comme distribution indirecte d'un avantage patrimonial toute opération par laquelle les actifs de l'association ou de la fondation diminuent ou les passifs augmentent et pour laquelle celle-ci soit ne reçoit pas de contrepartie soit reçoit une contrepartie manifestement trop faible par rapport à sa prestation. L'interdiction visée aux articles 1:2 et 1:3 ne fait pas obstacle à ce que l'association rende gratuitement à ses membres des services qui relèvent de son objet et qui s'inscrivent dans le cadre de son but. »*

Article 1 :4 du Code des sociétés et des associations, 2019.

De plus, un critère concernant la finalité des ASBL a été ajouté. Ce dernier précise que les ASBL ne peuvent poursuivre qu'un ou plusieurs buts désintéressés.

#### c) Fondations

*« Une fondation est une personne morale dépourvue de membres, constituée par une ou plusieurs personnes, dénommées fondateurs. Son patrimoine est affecté à la poursuite d'un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer, directement ou indirectement, un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses administrateurs ni à toute autre personne, sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nul. »*

Article 1 :3 du Code des sociétés et des associations, 2019

La plupart des fondations belges s'occupent elles-mêmes de récolter leur budget et possèdent également une autonomie de décision. Elles peuvent être reconnues d'utilité publique si leur finalité est la réalisation d'une mission philanthropique, religieuse, scientifique, artistique, pédagogique ou encore culturelle (Mertens, 2007). Depuis 2002, il existe également des fondations privées qui permettent par exemple de conserver un patrimoine familial (Mertens, 2007).

Les fondations peuvent être formées par les pouvoirs publics ou par des entreprises. C'est l'autonomie qu'elles possèdent qui permet de déterminer leur appartenance, ou non, à l'économie sociale (Mertens, 2007).

Le processus décisionnel des fondations ne s'appuie pas sur l'existence d'une assemblée générale mais sur un conseil d'administration, car elles n'ont ni membres, ni associés. Cependant, cela ne les exclut pas de l'économie sociale car ce mode de décision est non capitaliste (Mertens, 2007).

#### d) Mutualités

Les mutualités sont officiellement reconnues depuis 1851 en Belgique mais elles possèdent un statut juridique depuis la loi de 1894 (modifiée ensuite par la loi de 1990) (Mertens, 2007). Cette loi définit les mutualités comme *« des associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social »* Article 2, § 1<sup>er</sup>, de la loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités.

Leur statut est particulier car les mutualités ne sont pas des sociétés commerciales ni des associations sans but lucratif (Mertens, 2007). Afin d'obtenir ce statut, les mutualités doivent remplir certaines conditions. Elles doivent participer à l'exécution de l'assurance maladie-invalidité obligatoire et proposer à leurs affiliés et aux personnes à leur charge au moins un service d'assurance complémentaire. Cette obligation préserve le caractère associatif de

droit privé des mutualités et permet d'expliquer la diversité des prestataires actifs dans le domaine de l'assurance maladie-invalidité (Mertens, 2007).

La loi leur interdit par ailleurs d'exercer une activité à but lucratif ; la recherche de profit ne peut être leur finalité. Elles n'ont pas de capital social et ne peuvent donc pas générer de dividendes. Si les mutualités engendrent des gains, soit ceux-ci sont mis en réserve, soit ils participent au développement de nouveaux services, soit ils sont répartis entre les affiliés par une réduction des cotisations ou par des avantages (Mertens, 2007).

Même si leur statut est lié à l'État, les mutualités jouissent d'une autonomie de gestion, elles se veulent donc libres. Cependant, elles sont soumises à un contrôle de l'État, exercé par l'Office de Contrôle de Mutualités (OCM), organisme d'intérêt public qui veille au respect de la loi et qui contrôle les activités des mutuelles (Mertens, 2007).

Leur appartenance à l'économie sociale se justifie par leur nature originelle, le rôle qu'elles ont joué dans l'histoire ainsi que le caractère indépendant qu'elles conservent encore à l'heure actuelle (Mertens, 2007).

Vu le nombre d'affiliés aux mutuelles, le principe « une personne – une voix » peut difficilement être appliqué. Cependant, il existe tout de même un principe de représentation basé sur des assemblées générales et des conseils d'administration, tant au niveau régional que national (Mertens, 2007).

#### 1.4.2. Sociétés

##### a) Les sociétés coopératives

*« La société coopérative a pour but principal la satisfaction des besoins et/ou le développement des activités économiques et/ou sociales de ses actionnaires ou bien de tiers intéressés notamment par la conclusion d'accords avec ceux-ci en vue de la fourniture de biens ou de services ou de l'exécution de travaux dans le cadre de l'activité que la société coopérative exerce ou fait exercer. La société coopérative peut également avoir pour but de répondre aux besoins de ses actionnaires ou de ses sociétés mères et leurs actionnaires ou des tiers intéressés que ce soit ou non par l'intervention de filiales. Elle peut également avoir pour objet de favoriser leurs activités économiques et/ou sociales par une participation à une ou plusieurs autres sociétés. »*

Article 6:1, § 1<sup>er</sup>, du Code des sociétés et des associations, 2019.

La société coopérative se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables. Ces sociétés possèdent deux caractéristiques spécifiques. D'une part, le nombre d'associés et leur apport peuvent varier, ce sont des sociétés ouvertes. D'autre part, les statuts de la société coopérative déterminent les personnes – ou catégories de personnes – pouvant hériter des parts de la société et ces dernières doivent également remplir les conditions légales ou statutaires pour devenir des associés (Mertens, 2007).

Il existait jusque récemment deux types de sociétés coopératives. Les premières sont les sociétés coopératives à responsabilité illimitée (SCRI) dans lesquelles aucun capital de départ n'est requis. Les associés répondent donc personnellement et solidairement des dettes sociales sur tout leur patrimoine. Les secondes sont les sociétés coopératives à responsabilité limitée (SCRL) dans lesquelles les associés doivent constituer un capital dont la part fixe ne peut être inférieure à 18 550€. Chacun de ces types de sociétés doit compter au moins trois associés (Mertens, 2007). Les SCRI ont disparu suite à la récente réforme du Code des sociétés et des associations.

A l'origine, en Belgique, s'établir en société coopérative pouvait se révéler commode pour bien des entrepreneurs car leur régime est relativement simplifié, souple et peu onéreux. Il existe donc des sociétés coopératives ne partageant absolument pas l'idéal coopératif et ne respectant aucunement les principes coopératifs reconnus par l'Alliance Coopérative Internationale. Pour permettre aux sociétés coopératives réellement animées par un esprit coopératif de se distinguer, il existe depuis 1955 un Conseil National de la Coopération (CNC) qui octroie un label de qualité.

Les critères nécessaires à l'obtention de ce label sont les suivants :

- L'adhésion volontaire des membres ;
- L'égalité ou la limitation du droit de vote dans les assemblées générales ;
- La désignation par l'assemblée générale des membres du conseil d'administration et du collège des commissaires ;
- La pratique d'un taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales, qui ne peut excéder 6% ;
- La pratique de la ristourne aux associés, au *prorata* des opérations.

(Mertens, 2007)

Seules les sociétés pourvues de ce label étaient considérées comme des acteurs de l'économie sociale. Cependant, depuis la réforme du Code des sociétés et des associations de mai 2019, les sociétés ne poursuivant aucun but coopératif mais étant établies comme telles sont reconnues comme de « fausses » sociétés coopératives. Cette forme est donc maintenant réservée aux sociétés poursuivant un réel but coopératif. De plus, la réforme oblige ces sociétés à respecter les règles en vigueur pour les sociétés à responsabilité limitée qui est maintenant considérée comme la forme principale de société (Peeters & De Jonge, 2019).

*« Une société coopérative peut, être agréée en application de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la Coopération, de l'Entreprenariat social et de l'entreprise Agricole en tant qu'entreprise sociale si elle remplit les conditions suivantes :*

*1° elle a pour but principal, dans l'intérêt général, de générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société ;*

*2° tout avantage patrimonial qu'elle distribue à ses actionnaires, sous quelque forme que ce soit, ne peut, à peine de nullité, excéder le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la*

*Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole, appliqué au montant réellement versé par les actionnaires sur les actions;*

*3° lors de la liquidation, il est donné au patrimoine subsistant après apurement du passif et remboursement de l'apport versé par les actionnaires et non encore remboursé, à peine de nullité, une affectation qui correspond le plus possible à son objet comme entreprise sociale agréée. »*

Article 8 :5, § 1<sup>er</sup> du Code des sociétés et des associations, 2019.

### **1.5. Importance de l'économie sociale**

L'économie sociale représente environ 10% des employés salariés en Europe. En Belgique, il existe des milliers d'organisations d'économie sociale menant différentes actions avec des buts distincts. Le point commun de ces organisations réside dans leur tentative de répondre aux défis actuels de notre société et pour lesquels les services publiques ou les entreprises capitalistes ne sont plus suffisantes (Mertens, 2007).

Elles répondent principalement à sept défis fondamentaux :

- *Prester des services sociaux et de santé ;*
- *Combattre le chômage et favoriser l'entrepreneuriat et l'emploi de qualité ;*
- *Défendre les droits des consommateurs et leur faciliter l'accès à certains marchés ;*
- *Organiser des loisirs et soutenir le secteur culturel ;*
- *Préserver l'environnement ;*
- *Lutter contre les effets néfastes de la mondialisation ;*
- *Répondre aux aspirations éthiques des citoyens.*

(Mertens, 2007, p.37)

### **1.6. Économie sociale et GRH**

*« L'économie sociale est un mouvement qui vise à impliquer des individus dans des formes démocratiques d'organisation où les préoccupations sociétales (sociales, civiques, environnementales et/ou équitables) priment sur l'économie. Ces personnes s'impliquent dans le même temps comme membres et comme salariés ou usagers ; elles gèrent l'entreprise ensemble sur une base égalitaire. »*

(Jeantet, 2006 cité par Everaere, 2011, p.18).

De plus, nous pouvons supposer que les organisations de l'économie sociale ont la volonté d'appliquer les valeurs qu'elles défendent en leur sein, avec leurs propres employés via des modes de gestion particuliers (Comeau & Davister, 2008). La place de l'humain dans ces organisations est généralement privilégiée et cela influence la gestion des ressources humaines (Everaere, 2011).



## 2. La congruence des valeurs

Ce chapitre a pour but de définir le concept de congruence des valeurs ainsi que ses conséquences pour les travailleurs.

Afin de cerner ce concept dans son entièreté, nous commencerons par définir les concepts de valeurs personnelles, valeurs au travail et valeurs organisationnelles. Nous poursuivrons par une description détaillée de la congruence des valeurs et nous aborderons enfin les conséquences de la congruence ou de l'incongruence des valeurs.

Les valeurs représentent un concept fondamental des sciences sociales depuis toujours (Schwartz, 2006). Elles permettent d'expliquer l'organisation ainsi que le changement au niveau de la société et des individus (Durkheim, 1893 ; Weber, 1958).

### 2.1. Les valeurs personnelles

Ce concept a été largement étudié, ce qui lui vaut de multiples conceptions. De nombreux auteurs s'étant intéressés à ce concept, il est difficile de trouver un consensus sur la notion des valeurs de base, sur le contenu de ces valeurs ainsi que sur les relations qu'elles entretiennent entre elles.

Schwartz (2006) a voulu combler cette lacune théorique et a développé une théorie définissant 10 valeurs de base ainsi que les dynamiques qu'elles peuvent entretenir les unes avec les autres. Ces valeurs sont dites « de base » car elles sont reconnues comme telles à travers toutes les cultures. Cependant, même si les valeurs de base ainsi que leur relation sont universelles, l'importance relative apportée à ces valeurs dépend de chaque individu ou groupe, il n'existe pas de hiérarchie universelle de valeurs.

Schwartz (1992) a défini six caractéristiques présentes pour toutes les valeurs :

- 1) **Les valeurs sont des croyances** et elles sont indissociables des affects. Cela signifie que lorsque les valeurs sont « activées », elles sont liées aux sentiments.
- 2) **Les valeurs ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action.**
- 3) **Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques**, dès lors, elles se distinguent de concepts plus restreints tels que les normes ou les attitudes qui concernent des actions, objets ou situations spécifiques.
- 4) **Les valeurs servent d'étalon ou de critère** afin de guider la sélection ou l'évaluation d'actions, de politiques, de personnes ou encore d'événements. Cependant, cette influence des valeurs sur les décisions n'entre dans le champ du conscient que lorsque les jugements ou actions que l'on pose mènent à un conflit entre différentes valeurs.
- 5) **Les valeurs sont classées par ordre d'importance** et cette hiérarchie est spécifique à chaque personne.

- 6) **L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.** Pour chaque comportement ou attitude, plus d'une valeur est inévitablement concernée. L'arbitrage entre ces valeurs permet alors de guider les actions. Les valeurs influencent l'action lorsqu'elles sont pertinentes et importantes pour la personne qui agit.

Schwartz (1992) définit également dix groupes de valeurs fondamentales. Ces groupes de valeurs sont basés sur les objectifs qu'elles expriment. En effet, les êtres humains sont confrontés à trois nécessités de l'existence humaine : « *satisfaire les besoins biologiques des individus, permettre l'interaction sociale et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes* » (Schwartz, 2006, p.932). C'est dans ces différentes nécessités que les valeurs trouvent leur source. Les valeurs sont les concepts utilisés par les individus pour exprimer des objectifs conscients permettant de faire face à ces nécessités, de communiquer avec les autres individus à propos de ces nécessités et également d'obtenir l'aide des autres dans leurs actions (Schwartz, 1992).

L'encadré ci-dessous reprend la description de chacun des types de valeurs en fonction de son objectif principal ainsi que les valeurs individuelles spécifiques qui les composent (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999).

**Pouvoir** : Statut social et prestige, contrôle ou domination sur les personnes et les ressources (pouvoir social, autorité, richesse).

**Réalisation** : Réussite personnelle par la démonstration de compétences selon les normes sociales (réussite, capable, ambitieuse, inutile).

**Hédonisme** : Plaisir et gratification sensuelle pour soi-même (plaisir, profiter de la vie).

**Stimulation** : Excitation, nouveauté et défi dans la vie (oser, une vie variée, une vie passionnante).

**Autonomie** : Pensée et action indépendantes - choisir, créer, explorer (créativité, liberté, indépendance, curieux, choisir ses propres objectifs).

**Universalisme** : Compréhension, appréciation, tolérance et protection pour le bien-être de tous les peuples et de la nature (ouverture d'esprit, sagesse, justice sociale, égalité, un monde en paix, un monde de beauté, unité avec la nature, protection de l'environnement).

**Bienveillance** : Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on entretient des contacts personnels fréquents (utile, honnête, indulgent, loyal, responsable).

**Tradition** : Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées de la culture traditionnelle ou de la religion (humble, accepter ma part de la vie, pieux, respect de la tradition, modéré).

**Conformité** : Maîtrise des actions, des inclinations et des impulsions susceptibles de bouleverser ou de nuire aux autres et de violer les attentes ou les normes sociales (politesse, obéissance, discipline personnelle, respect des parents et des aînés).

**Sécurité** : Sécurité, harmonie et stabilité de la société, des relations et de soi (sécurité familiale, sécurité nationale, ordre social, propreté, reconnaissance des faveurs).

(Ros et al., 1999)

La théorie de Schwartz (1992) aborde également les relations qui lient ces différentes valeurs. En effet, lorsqu'on agit en accord avec une valeur, cela engendre inévitablement des conséquences qui peuvent entrer en conflit ou être en accord avec d'autres valeurs. Les valeurs entretiennent donc des relations d'antagonisme ou de comptabilité les unes avec les autres.

Afin d'analyser les relations entre ces types de valeurs, il est important de prendre en considération le fait que la poursuite de chaque type de valeurs et les mesures prises dans ce sens ont une série de conséquences psychologiques, pratiques et sociales. Ces conséquences seront compatibles ou non avec la poursuite d'autres types de valeurs. De plus, l'analyse des conflits et compatibilités dans la poursuite des types de valeurs laissent apparaître des relations potentiellement universelles entre les valeurs (Ros et al., 1999).



Figure 2 : Dynamique des valeurs (Ros et al. 1999)

La figure 2 représente schématiquement les relations entre les types de valeurs. Les types de valeurs en conflit se retrouvent à l'opposé du cercle à partir du centre tandis que les types de valeurs compatibles se situent proches les uns des autres. La conformité et la tradition se trouvent dans la même partie du cercle car ces deux types de valeurs ont le même objectif motivationnel (Ros et al., 1999).

Les types de valeurs sont également regroupés en types d'ordre supérieur. Ces derniers s'opposent et sont ordonnés sur des dimensions bipolaires. L'ouverture d'esprit est opposée à la conservation tandis que la transcendance est, elle, opposée à l'épanouissement personnel (Schwartz, 1999 ; Ros et al., 1999).

Même si la hiérarchie des valeurs varie fortement d'un individu à l'autre, il apparaît qu'au niveau de la société, l'importance des valeurs tendrait vers une universalité. La bienveillance, l'universalisme et l'autonomie sont les types de valeurs qui arrivent en tête tandis que le pouvoir et la stimulation se placent plutôt en bas de la hiérarchie.

## **2.2. Les valeurs au travail**

Les valeurs au travail – valeurs professionnelles – correspondent à l'expression des valeurs personnelles dans le cadre du travail. Elles représentent donc des comportements et des croyances par rapport aux états finaux souhaités. Comme elles ne correspondent qu'au milieu du travail, elles sont davantage spécifiques que les valeurs de base. De plus, comme les valeurs personnelles, elles ont pour objectif de représenter verbalement les exigences individuelles, groupales et d'interactions (Ros et al., 1999).

Il existe de multiples recherches sur les valeurs au travail et malgré des dénominations différentes, elles identifient généralement trois types de valeurs au travail (Ros et al., 1999).

Le premier type regroupe les valeurs dites intrinsèques ou de réalisation de soi. Le second type correspond aux valeurs extrinsèques, de sécurité ou encore appelées valeurs matérielles. Enfin, le dernier type inclut les valeurs sociales ou relationnelles.

Selon une autre typologie, les types de valeurs peuvent être analysés en fonction de la modalité de leurs résultats. Ainsi, le premier type correspond à des résultats cognitifs, le second à des résultats instrumentaux et le dernier à des résultats affectifs (Ros et al., 1999 ; Elizur, 1984).

Cependant, si nous analysons les valeurs au travail en parallèle avec les valeurs personnelles, il devrait y avoir une quatrième catégorie de valeurs, correspondant à l'affirmation de soi. En s'intéressant aux analyses factorielles des études ayant démontré l'existence de trois types de valeurs au travail, Ros et ses collègues (1999) ont en effet prouvé l'existence d'une quatrième catégorie, basée sur des éléments de prestige.

Il existe donc, au même titre que pour les valeurs personnelles, quatre types de valeurs au travail, entretenant des dynamiques identiques entre eux (Ros et al. 1999).

### **2.3. Les valeurs organisationnelles**

Il est important de distinguer les valeurs organisationnelles de la culture organisationnelle. Cette dernière est définie par Schein (1996) comme les normes, valeurs et présupposés communs dans une organisation. Les valeurs sont donc une composante primordiale de la culture organisationnelle.

Les valeurs organisationnelles déterminent la manière dont les ressources organisationnelles doivent être attribuées ainsi que la manière dont les membres de l'organisation doivent se comporter (Cable & Edwards, 2004).

Les valeurs organisationnelles peuvent être de deux types : promulguées ou adoptées. Les valeurs promulguées sont exposées, affichées, mise en avant par l'organisation. Ce sont les principes et orientations dans lesquels l'organisation veut s'inscrire. Les valeurs adoptées sont celles qui existent réellement dans la pratique, qui sont vécues par les travailleurs. Il se peut que les valeurs promulguées et les valeurs adoptées coïncident mais cela est assez rare (Argyris, 1999, cité par Lajoie, 2016).

### **2.4. La congruence des valeurs personnelles et organisationnelles**

Les caractéristiques personnelles et situationnelles étant reconnues comme des éléments influençant le comportement, il est pertinent de se pencher sur le concept de congruence des valeurs qui s'intéresse à l'interaction entre les valeurs personnelles et organisationnelles (Chatman, 1989 ; Stinglhamber et al., 2004).

#### **2.4.1. Adéquation personne-organisation : origine du concept de congruence des valeurs**

La congruence des valeurs correspond à la similitude entre les valeurs personnelles d'un individu et le systèmes de valeurs culturelles de son organisation (Chatman, 1989 ; Kristof, 1996 ; Cable & Edwards, 2004).

Le concept de congruence des valeurs trouve son origine dans les recherches sur le « person-organization fit ». Ces recherches, dites interactionnelles, sont nées d'une proposition de Lewin (1951) selon laquelle le comportement dépend de la personne et de l'environnement.

Le « person-organization fit » (P-O fit) – ou l'adéquation personne-organisation – concerne les antécédents et les conséquences de la compatibilité entre les organisations et les personnes qui y travaillent (Kristof, 1996). Cependant, cette compatibilité peut signifier différentes choses. Il existe deux distinctions permettant d'éclaircir les différentes

conceptualisations existantes. La figure 3 intègre ces différentes distinctions dans un modèle de P-O fit.

D'une part, il existe deux types d'ajustement, l'ajustement supplémentaire et l'ajustement complémentaire. Le premier apparaît lorsqu'une personne « *complète, embellit ou possède des caractéristiques semblables à celles d'autres personnes* » (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269 cités par Kristof, 1996). C'est dans cette catégorie qu'on retrouve les recherches sur la congruence des valeurs (Cable & Edwards, 2004). La seconde correspond au fait que les caractéristiques d'une personne complète l'environnement ou y apporte ce qu'il y manque (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269 cités par Kristof, 1996).

D'autre part, il existe une distinction entre les « besoins-approvisionnements » et les « demandes-capacités ». Il existe une congruence entre les besoins et les approvisionnements lorsque l'organisation répond correctement aux besoins, désirs ou préférences de ses travailleurs. Les demandes-capacités sont comblées lorsqu'une personne possède les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de l'organisation (Kristof, 1996).

Selon ce modèle, il existe une comptabilité entre l'organisation et l'individu lorsqu'au moins une entité répond aux besoins de l'autre, lorsqu'elles partagent des caractéristiques fondamentales similaires ou enfin lorsque les deux conditions précédentes sont respectées.

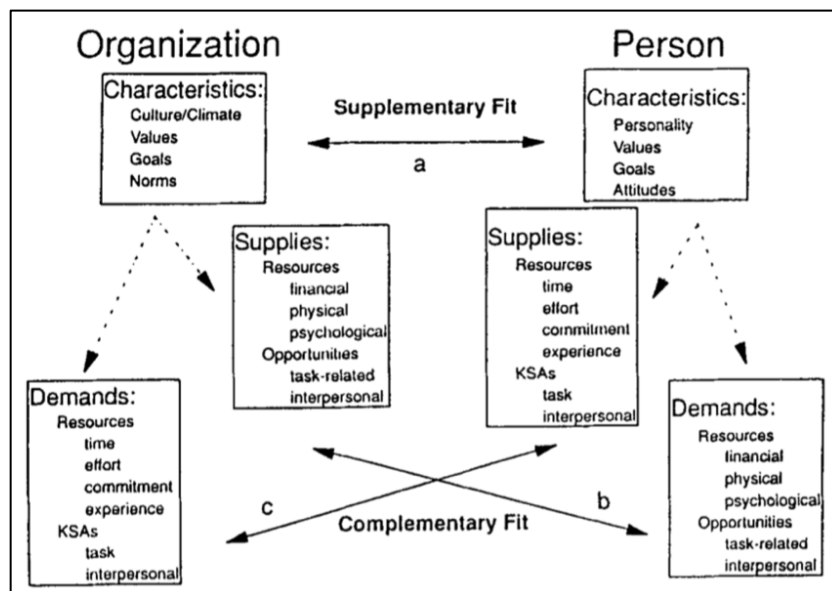


Figure 3 : Modèle intégratif des différentes conceptions du P-O fit (Kristof, 1996).

#### 2.4.2. Congruence des valeurs

Le concept de congruence des valeurs est né des recherches sur l'ajustement supplémentaire dans le cadre du modèle de P-O fit.

Les recherches sur l'ajustement supplémentaire portent sur la similarité entre les caractéristiques fondamentales des organisations et des travailleurs. La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles est l'opérationnalisation la plus utilisée dans les recherches sur l'ajustement supplémentaire (Kristof, 1996).

La figure 3 nous permet d'identifier les composantes des caractéristiques fondamentales des organisations et des individus. Pour les organisations, elles reprennent la culture, le climat, les valeurs, les buts ou les normes. Pour les travailleurs, nous retrouvons les valeurs, les objectifs, la personnalité et les attitudes (Kristof, 1996). Il apparaît donc clairement que la congruence des valeurs appartient à cette partie du modèle de P-O fit.

Nous avons donc identifié les caractéristiques des valeurs individuelles – ou croyances qui transcendent des situations particulières, qui se rapportent à des états finaux ou des comportements souhaitables, qui orientent le choix ou l'évaluation du comportement et des événements et enfin qui varient en termes d'importance relative (Schwartz, 1992) – ainsi que celles des organisations. La congruence des valeurs permet donc de mettre en correspondance les valeurs individuelles d'un travailleur et le système de valeurs culturelles d'une organisation (Chatman, 1989 ; Kristof, 1996 ; Cable & Edwards, 2004).

Il est également important de distinguer la congruence subjective de la congruence objective. La congruence objective détermine la compatibilité relative entre l'organisation et les travailleurs en identifiant les valeurs de l'organisation ainsi que celles des travailleurs. La congruence subjective s'appuie elle, au contraire, sur l'évaluation de l'individu quant à l'adéquation existante entre ses valeurs et celles de son organisation (Kristof, 1996, Stinglhamber et al., 2004).

### 2.4.3. Conséquences

Il est hautement pertinent de s'intéresser à la congruence des valeurs car cette dernière engendre une série de conséquences tant pour le travailleur que pour l'organisation.

La congruence des valeurs permet d'améliorer la communication au sein des organisations (Cable & Edwards, 2009). La présence de normes communes relatives à ce qui est important favorise la création d'un cadre commun qui permet aux travailleurs de décrire, classer, interpréter les événements. Cela facilite l'échange d'informations et diminue les risques de confusion (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004 ; Meglino, Ravlin & Adkins, 1991, cités par Edwards & Cable, 2009). La congruence des valeurs implique également que les travailleurs aient des points communs quant au traitement cognitif des informations tel que l'interprétation des signaux verbaux et non verbaux et cela améliore la communication (Meglino, Ravlin & Adkins, 1991, cités par Edwards & Cable, 2009 ; Wiener, Devoe, Rubinow, & Geller, 1972, cités par Edwards & Cable, 2009).

La confiance accordée par les travailleurs à leur organisation est positivement influencée par la congruence des valeurs (Edwards & Cable, 2009). De nombreuses recherches ont en effet montré que les valeurs communes ont tendance à améliorer la confiance dans les relations (Enz, 1988). En effet, lorsqu'il y a congruence des valeurs les préférences et les objectifs des travailleurs sont en accord avec ceux de l'organisation et cela amène les travailleurs à penser que leur organisation ne leur causera aucun préjudice (Enz, 1988).

La congruence des valeurs a également une influence sur les attitudes au travail. Elle mène en effet à des conséquences positives sur la satisfaction et sur l'engagement au travail (Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Deux mécanismes pourraient mener à ces conséquences. Tout d'abord, la bonne communication engendrée par la congruence des valeurs va améliorer la qualité des relations interpersonnelles, ce qui va avoir un effet positif sur la satisfaction et l'engagement (Meglino, Ravlin & Adkins 1989). Ensuite, la congruence des valeurs va rendre les travailleurs plus aptes à prédire les comportements les uns des autres, ce qui va engendrer des attentes de rôles plus claires, moins de conflit et donc améliorer la satisfaction et l'engagement (Meglino et al., 1989).

La cohésion à l'intérieur de l'organisation (Boxx, Odom, & Dunn, 1991) ainsi que la motivation (Posner, 1992) sont également influencées par la congruence des valeurs. Cette dernière a aussi un effet négatif sur l'intention de quitter son job (Verquer et al., 2003). De plus, la congruence des valeurs favorise les comportements extra-professionnels de travailleurs, qui sont davantage favorables à l'organisation qu'à l'individu (Chatman, 1989).

La congruence des valeurs permet d'expliquer les attitudes au travail mais elle a également une grande importance dans la recherche d'emploi et le recrutement. En effet, les travailleurs s'engagent davantage dans des emplois dont les valeurs correspondent aux leurs et les organisations sont plus enclines à engager des travailleurs qui correspondent à l'organisation sur le plan des valeurs (Johnson & Jackson, 2009 ; Morley & Morley, 2007 ; Stinglhamber et al., 2004).

### **3. L'orientation professionnelle**

Dans ce chapitre nous nous arrêterons tout d'abord sur le sens du travail et ses différentes conceptualisations avant d'aborder le concept d'orientation professionnelle.

#### **3.1. Le sens du travail**

Le travail est une source de sens dans la vie en général (Steger et al., 2012). De plus, les organisations ont le devoir éthique ou moral de permettre aux travailleurs de trouver un sens à leur travail (Steger et al., 2012). Le rôle que le travail occupe dans la vie d'une personne dépend de l'interaction dynamique entre l'individu, l'organisation et le travail en lui-même (Wrzesniewski, 2003). La raison principale de l'intérêt du concept de « sens du travail » est le fait qu'il procure des avantages tant aux travailleurs qu'à l'organisation (Steger et al., 2012).

La signification du travail permet un meilleur ajustement psychologique, un plus grand bien-être, une plus grande satisfaction, une plus grande cohésion chez les travailleurs mais donne également à leur travail un rôle central et davantage important (Steger, Dik, & Duffy, 2012).

A un niveau plus large, la recherche de sens au travail permet aux travailleurs d'améliorer leur compréhension d'eux-même et du monde. Cela va leur permettre de se développer personnellement (Steger et al., 2012).

Selon la perspective de Wrzesniewski (2003) concernant la recherche de sens au travail, ce n'est pas tant le type de travail qu'on réalise qui importe mais la relation qu'on entretient avec ce travail.

La littérature sur le sens du travail est divisée en trois grandes catégories : la première catégorie concerne la centralité du travail, elle étudie en effet la priorité du travail par rapport à d'autres intérêts de la vie (Dubin, 1956). La seconde catégorie correspond aux valeurs professionnelles qui reprennent les idéaux durables concernant les comportements et les résultats au travail (Dawis, 1991). La dernière catégorie concerne l'orientation professionnelle. C'est sur cette dernière que nous allons nous concentrer dans ce chapitre.

#### **3.2. L'orientation professionnelle**

L'orientation professionnelle se concentre sur les buts auxquels le travail répond dans la vie d'un individu (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). La littérature sur ce sujet est née de l'ouvrage de Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler et Tipton (1985) « Habits of the Heart : Individualism and Commitment in American Life » (cités par Wrzesniewski et al., 1997). Ils y soutiennent que les travailleurs peuvent entretenir trois types de relation avec leur travail.

Le premier type de relation, l'orientation « Job » ou « Emploi », concerne les avantages matériels du travail. Le travail est un moyen permettant aux travailleurs d'acquérir des ressources leur permettant de profiter de leur temps en dehors du travail. Dans cette perspective, les intérêts et ambitions des travailleurs ne s'expriment pas dans leur travail (Wrzesniewski et al., 1997).

Le deuxième type de relation, l'orientation « Carrière », correspond aux travailleurs qui s'investissent personnellement dans leur travail. Leurs réalisations ne se définissent pas uniquement par les gains monétaires mais principalement par l'avancement au sein de la structure organisationnelle. Pour ces personnes, le travail est considéré comme une source d'estime de soi car il permet l'accomplissement et la progression dans leur profession. Le travail est un moyen d'obtenir le succès personnel et la reconnaissance. Les personnes ayant une orientation « Carrière » considèrent l'augmentation salariale, le prestige et le statut comme les éléments primordiaux du travail (Wrzesniewski et al., 1997 ; Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014 ; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Le dernier type de relation, l'orientation « Vocation », représente les personnes pour lesquelles le travail est indissociable de leur vie. Ces personnes ne travaillent pas pour l'argent ou pour les promotions mais pour l'épanouissement que leur travail peut leur apporter. Le travail est le plus souvent considéré comme une fin en soi, socialement acceptable, contribuant au bien commun et à rendre le monde meilleur (Wrzesniewski et al., 1997 ; Rosso et al., 2010).

L'orientation professionnelle ne dépend aucunement de la profession. Des personnes exerçant la même fonction peuvent entretenir une relation différentes avec leur travail. (Wrzesniewski et al., 1997).

L'étude de Wrzesniewski et ses collègues (1997) positionne les orientations « Job » et « Vocation » sur une même dimension allant du travail comme une nécessité ennuyeuse au travail comme un épanouissement. L'orientation « Carrière » semble être positionnée sur un axe différent, qui croiserait celui des deux autres orientations.

Il existe une autre perspective des orientations professionnelles basée sur les motivations au travail. Ces dernières se répartissent en deux catégories : les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques. Lorsque le travail répond à des besoins tels qu'une récompense, la reconnaissance ou encore les prescriptions d'autres personnes, cela concerne les motivations extrinsèques. Celles-ci sont composées du sous-facteur de compensation et du sous-facteur d'orientation extérieure. Les motivations intrinsèques entrent en jeu lorsque le travailleur s'engage dans le travail pour son propre compte, qu'il trouve le travail intéressant, attrayant ou même satisfaisant. Ces motivations intrinsèques sont, elles, composées de défis et de plaisir (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). Dans cette optique, la motivation intrinsèque serait à mettre en parallèle avec l'orientation « Vocation » tandis que les orientations « Emploi » et « Carrière » correspondraient davantage aux motivations

extrinsèques (Wrzesniewski et al., 1997). Cependant cette catégorisation ne permet pas d'expliquer tous les aspects de l'orientation professionnelle (Wrzesniewski et al., 1997).

Il apparaît que la préférence pour un travail stimulant permet de différencier les trois orientations professionnelles. Les personnes évitant un travail stimulant se retrouvent davantage dans l'orientation « Emploi », celles préférant un travail stimulant entrent dans la catégorie « Vocation » tandis que celles se positionnant comme neutres par rapport à l'aspect stimulant du travail se retrouvent dans l'orientation « Carrière » (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Cette affirmation permet d'envisager l'orientation « Vocation » plus largement que simplement motivée par l'idée d'aider les autres (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014).

Certaines études (Davidson & Caddell, 1994 ; Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014) montrent également que l'orientation professionnelle influence la manière dont est perçue la sécurité d'emploi. Les personnes appartenant à l'orientation « Emploi » ont plus de craintes concernant le futur de leur emploi que les travailleurs ayant des orientations « Vocation » ou « Carrière ». De plus, il semblerait également que le profil d'orientation professionnelle puisse évoluer avec le temps (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014).

L'orientation professionnelle « Vocation » semble impliquer une meilleure perception globale de la vie, une meilleure santé et une plus grande satisfaction au travail. L'orientation « Emploi » provoque au contraire des scores plus faibles sur ces échelles (Wrzesniewski et al., 1997).



#### 4. Développement de la question de recherche

Les éléments théoriques précédemment développés nous permettent d'élaborer la question de recherche suivante : Quelle est l'influence de l'orientation professionnelle des travailleurs sur la relation entre la congruence des valeurs et ses conséquences – à savoir la satisfaction au travail, la cohésion d'équipe et l'intention de quitter son emploi ?

En effet, les conséquences de la congruence des valeurs ont été largement étudiées. Nous savons aujourd'hui qu'elle a une influence positive sur la satisfaction et la cohésion ainsi qu'une influence négative sur l'intention de quitter son emploi (Boxx et al., 1991; Meglino et al., 1989 ; Verquer et al., 2003). Ce sont à ces trois variables de conséquences que nous allons nous intéresser.

La satisfaction au travail correspond à la manière dont l'employé évalue son travail et les situations au travail (Weiss, 2002). Elle se voit diminuée lorsque le travailleur se trouve dans une situation d'incongruence des valeurs (Meglino et al., 1989 ; Verquer et al., 2003).

L'intention de quitter son emploi correspond à la conviction d'une personne qu'elle ne souhaite pas rester dans son emploi actuel. Cette variable est utilisée comme un indice de la probabilité qu'un travailleur quitte l'organisation dans un avenir prévisible (Boshoff, Van Wyk, Hoole, & Owen, 2002). L'intention de quitter son emploi est d'autant plus élevée que le travailleur ressent une incongruence des valeurs (Verquer et al., 2003).

La cohésion correspond quant à elle à la proximité ou la banalité des attitudes, des comportements et de la performance à l'intérieur d'un groupe. Cette variable influence fortement la performance du groupe et donc de l'organisation (Odom, Boxx, & Dunn, 1990). Un manque de congruence des valeurs va également mener à une diminution de la cohésion avec les collègues (Boxx et al., 1991).

La relation entre la congruence des valeurs et ces trois variables pourrait-elle être influencée par les caractéristiques personnelles des travailleurs ?

Kristof (1996) s'intéressait déjà à l'influence des facteurs personnels sur la relation entre l'adéquation personne-organisation et ses conséquences. D'autres auteurs ont ensuite étudié l'influence de variables individuelles sur cette même relation telles que les caractéristiques démographiques (Posner, 1992). Erdogan, Kraimer et Liden (2004) ont quant à eux étudié le potentiel lien de modération du soutien organisationnel perçu et de l'échange entre dirigeants et membres (Leader-Member exchange) sur la relation entre la congruence des valeurs et la satisfaction au travail et dans la carrière.

Une étude de Young, Tokar et Subich (1998) soulève l'idée que l'importance de la carrière pour les travailleurs pourrait être un facteur modérateur de la relation entre la congruence et

la satisfaction. Selon eux, il se pourrait que la congruence des valeurs soit moins pertinente pour une personne dont le travail n'est vu que comme une source de revenu.

L'ensemble de ces éléments nous amènent à penser que pour les travailleurs orientés « Emploi », la congruence des valeurs aura moins d'effet sur la satisfaction, la cohésion et l'intention de quitter que pour les travailleurs orientés « Vocation » et « Carrière ».

Sur ces bases nous posons donc trois hypothèses que nous tenterons de vérifier dans la suite de ce travail.

1) Notre première hypothèse est que les travailleurs en situation de congruence des valeurs se montreront satisfaits, auront un bon sentiment de cohésion et une faible intention de quitter leur emploi et ce, quelle que soit leur orientation professionnelle.

2) La seconde hypothèse est que les travailleurs en situation d'incongruence des valeurs et se situant dans les orientations professionnelles « Vocation » et « Carrière » auront des faibles sentiments de satisfaction et de cohésion et une forte intention de quitter leur emploi.

3) Enfin, notre dernière hypothèse est que les travailleurs non-congruents et dont l'orientation professionnelle est « Emploi » montreront des signes d'insatisfaction, de manque de cohésion et d'intention de quitter leur emploi moindre que leurs collègues non-congruents ayant une orientation professionnelle différente.

## Étude de cas

### **1. Stage et entretiens : Médecins du Monde**

Ce travail est une étude de cas pour laquelle les données ont été récoltées sur mon lieu de stage, à savoir l'ONG Médecins du Monde. J'y ai en effet occupé le rôle d'« Assistante RH aux missions internationales » pendant une durée de 3 mois.

Nous allons ici revenir sur la création et le développement de Médecins du Monde et nous détaillerons plus particulièrement les missions et actions de la délégation belge de cette ONG internationale.

#### **1.1. Historique**

Médecins du Monde est une organisation non-gouvernementale spécialisée dans la médecine d'urgence ayant vu le jour en Belgique en 1980.

Cette ONG provient d'un mouvement, les « *French Doctors* », initié par Patrick Aeberhard, Bernard Kouchner, Max Récamier et certains de leurs collègues qui étaient à l'origine engagés sous les couleurs de la Croix Rouge. Après plusieurs missions dans des conditions compliquées, ils décident de fonder une organisation non-gouvernementale avec l'ambition de briser la neutralité et le silence des plus grosses organisations. Ils créent alors Médecins sans frontières en 1971.

Il apparaît rapidement des tensions au sein de MSF quant à la professionnalisation et l'institutionnalisation de l'organisation. De plus, en 1979, lors de la mission « Un bateau pour le Viêt-Nam », une nouvelle tension apparaît. En effet, pour certains membres de l'organisation, il est important d'envoyer un navire avec à son bord des médecins et des journalistes afin de témoigner des violations des droits de l'homme tandis que d'autres y voient une opération trop médiatique. Cette divergence quant à la conception de l'action humanitaire va créer une réelle scission au sein de MSF, une quinzaine de membres quittent alors Médecins sans Frontières et créent Médecins du Monde en 1980.

L'opération « un bateau pour Viêt-Nam », les opérations sur les lignes de fractures de la guerre froide, en Afghanistan (guérilla antisoviétique) et au Salvador en pleine guerre civile sont les missions qui vont réellement lancer les activités de Médecins du Monde.

Cependant, c'est lors d'une mission en Pologne que la spécificité de Médecins du Monde va se révéler. Outre le matériel médical nécessaire à la mission, ils envoient également de quoi écrire, témoigner, dénoncer la réalité sur le terrain. Médecins du Monde s'engage en effet avant tout pour les droits de l'homme.

Les années 1980 marquent les premières missions de Médecins du Monde sur son territoire, en France.

En 1990, à Cracovie, est signée la Charte européenne de l'action humanitaire. Cette dernière définit une nouvelle éthique de la médecine humanitaire et réaffirme le refus de l'exclusion, de la discrimination et de la torture.

Le bureau belge de Médecins du Monde est créé en 1997 et devient une délégation autonome deux ans plus tard. Le premier centre d'accueil, de soins et d'orientation (CASO) de Bruxelles est ouvert en 2008 et le second, situé à Anvers, est créé en 2009.

## **1.2. Médecins du Monde aujourd'hui**

Médecins du Monde Belgique fait bien entendu partie d'un réseau international. L'ONG belge opère aux côtés des délégations de Médecins du Monde en France, bien entendu, mais il existe également des délégations en Allemagne, en Argentine, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Grèce, au Japon, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède, en Suisse et enfin en Turquie.

Toutes ces associations suivent une charte commune basée sur les soins et le témoignage. De plus, la mission de témoignage est assurée par un plaidoyer commun porté par onze associations belges auprès des autorités de l'Union Européennes et du Conseil de l'Europe.

A la fin de l'année 2018, MdM-BE employait 79 personnes – 57 femmes et 22 hommes. Au sein de ce personnel salarié, 39 personnes travaillent au siège, situé à Bruxelles, tandis que les 40 autres travaillent sur le terrain pour les projets nationaux belges (Médecins du Monde Belgique, 2018). MdM-BE compte également 23 expatriés et 550 bénévoles. Au vu de leur nombre, il est juste de considérer les bénévoles comme le moteur de l'organisation.

La mission de l'organisation est la suivante : « *Médecins du Monde est une association internationale indépendante de personnes engagées contribuant à l'autonomie des populations exclues et soutenant leur cheminement à travers un droit universel effectif à la santé (couverture universelle de santé) en menant ici et là-bas des programmes de santé innovants qui fondent son plaidoyer* » (MdM-BE, 2018)

L'organisation défend également des valeurs fortes telles que la justice sociale, l'empowerment, l'indépendance, l'engagement et l'équilibre.

Leurs actions se basent sur trois axes principaux : soigner, témoigner et plaider et enfin accompagner les communautés dans leur volonté de changement social. En effet, au-delà des soins, Médecins du Monde a l'ambition de dénoncer les entraves à l'accès aux soins, les manquements aux droits de l'Homme et à la dignité. L'organisation tente également d'engager le dialogue avec les pouvoirs politiques afin de faire bouger les choses. Cette

démarche est traduite dans la signature de Médecins du Monde, identiques dans tout le réseau : « *Nous soignons ceux que le monde oublie peu à peu* ».

MdM-BE déploie des actions « ici et là-bas ». Ils mènent en effet des projets tant au niveau international que sur le territoire belge. Ces projets couvrent cinq populations : les personnes en marge de la société, les enfants en situation de vulnérabilité, les femmes, les personnes migrantes ou déplacées et les victimes de conflits.

A l'international, l'organisation opère actuellement au Bénin, Burkina Faso, Mali, Maroc, Niger, en République Démocratique du Congo et en Tunisie.

En Belgique, l'ONG mène des actions auprès des personnes sans domicile fixe ou en situation de précarité en offrant des consultations mobiles, des centres de soins et des antennes médicales, des centres de santé intégrés ainsi qu'un plan hiver médical. MdM-BE s'engage également auprès des femmes avec la mission « Avec elles » et auprès des migrants avec le HUB humanitaire, l'antenne de Zeebruges, l'application Refugee Aid App ou encore Refugee Skills Matter.



## **2. Méthodologie**

### **2.1. Méthode de collecte des données**

Afin d'apporter une piste de réponse à la question développée ci-dessus, nous avons réalisé une recherche qualitative. Cette méthode de recherche permet d'appréhender de manière globale, proximale, directe et interprétative le sujet de l'étude (Muchielli, 2009 cité par Imbert, 2010).

Toutes les données ont donc été récoltées auprès des travailleurs de Médecins du Monde Belgique (MdM-BE). Pour ce faire, nous avons mené 11 entretiens semi-directifs avec des travailleurs appartenant à 6 départements différents du siège de MdM-BE. Afin de réaliser ces entretiens, les travailleurs ont été contactés individuellement par e-mail. Cet e-mail reprenait globalement le sujet de recherche ainsi que les modalités de l'entretien. Lorsque les travailleurs se montraient volontaires, un jour et une heure de rendez-vous étaient fixés.

### **2.2. Les entretiens semi-directifs**

L'entretien semi-directif permet d'approcher le sens d'un phénomène tel qu'il est perçu par les participants et les chercheurs, et cela dans une dynamique de co-construction du sens (Imbert, 2010).

La durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes. Les entretiens débutaient par une présentation détaillée de la démarche et des sujets étudiés, sans pour autant aborder la question de recherche afin que les répondants ne soient pas influencés. Ce moment permettait d'établir un contact et d'instaurer un climat d'écoute et de confiance avec les interviewés.

Avant de débiter l'entretien, nous demandions aux participants de lire trois textes correspondant aux 3 orientations professionnelles. Ces textes sont tirés du questionnaire sur l'orientation professionnelle développé par Wrzesniewski et ses collègues (1997). Il leur était demandé d'évaluer à quel point chacun des paragraphes leur correspondait et ce, sur une échelle allant de 0=pas du tout à 4=tout à fait. Cette première étape permettait par la suite d'axer les questions concernant l'orientation professionnelle. Ces 3 paragraphes sont présentés à l'Annexe 1.

Le guide d'entretien, présenté à l'Annexe 2, suit un cadre logique veillant à aborder toutes les variables étudiées. Nous débutons par la présentation des interviewés et de leur parcours, nous nous arrêtons ensuite sur leurs valeurs, celles de leur organisation et le sentiment de congruence. Par la suite, nous abordons la satisfaction des travailleurs, leur sentiment de cohésion et leur intention de quitter ou non leur entreprise. Enfin, un temps était consacré à l'explication plus détaillée de la question de recherche et de l'utilisation des données récoltées.

### **2.3. Echantillon**

Comme expliqué précédemment, l'échantillon s'est formé sur base volontaire suite à la réponse positive des travailleurs à l'e-mail envoyé. Les participants représentent 6 départements différents, ce qui ne couvre pas l'entièreté de l'organisation mais en offre une bonne vue d'ensemble.

Afin de préserver au maximum l'anonymat des travailleurs interviewés, nous avons modifié le genre de certains participants, nous utiliserons des prénoms d'emprunt et ne détaillerons pas leur parcours personnel dans ce travail. Les retranscriptions complètes des entretiens se trouvent à l'Annexe 3.

L'échantillon est composé de travailleurs et travailleuses entre 25 et 45 ans et avec une ancienneté au sein de l'organisation allant de quelques mois à 4 ans.

### 3. Analyse des données

Afin d'analyser l'ensemble des données recueillies lors des entretiens, nous allons commencer par décrire les valeurs des travailleurs, celles qu'ils reconnaissent à l'organisation et déterminer la congruence subjective de tous les participants. Nous nous intéresserons ensuite à leur orientation professionnelle et terminerons par aborder leur sentiment de satisfaction, leur impression de cohésion et leur intention de quitter leur organisation. Nous croiserons ensuite l'ensemble de ces données afin de les confronter à nos hypothèses et d'offrir une réponse à notre question de recherche.

#### 3.1. Les Valeurs

Les valeurs les plus souvent citées lors des entretiens appartiennent aux catégories d'universalisme et de bienveillance. En effet, Corine, Henry et Julie parlent d'honnêteté ; Bruno, Gilles et Louise abordent la justice ou justice sociale ; Daniel, Elise et Fabrice parlent de l'écologie ou de la protection de l'environnement. Ambre, Corine, Fabrice, Gilles, Henry abordent quant à eux la non-discrimination, le non-jugement, l'entraide et la solidarité.

Concernant les valeurs de MdM, l'empowerment et l'engagement sont les valeurs les plus souvent citées. Viennent ensuite le plaidoyer, l'humanisme, la solidarité, la justice et l'ouverture d'esprit.

#### 3.2. La Congruence

Il a été demandé aux employés s'ils avaient l'impression que leurs valeurs correspondaient entièrement aux valeurs de leur organisation. 6 répondants sur les 11 ont affirmé se sentir en congruence avec les valeurs de MdM-BE. Certains d'entre eux notaient tout de même des nuances quant à cette congruence. Les 5 autres participants se sont montrés beaucoup plus critiques vis-à-vis de cette congruence des valeurs et l'abordent en des termes davantage négatifs que leurs collègues. Il n'expriment cependant jamais une incongruence complète mais apportent des détails quant aux aspects divergents de leurs valeurs personnelles et des valeurs de MdM.

Certains employés révèlent une congruence subjective assez forte, sans soulever de points d'ombre. C'est notamment le cas de Gilles, Henry et Julie :

*« Euh oui ... Oui clairement (...) J'ai travaillé avec beaucoup d'ONG, qui ont à peu près toutes les mêmes valeurs (...) En fait c'est plus les personnes qui portent des valeurs communes » (Henry)*

*« Beh oui fin (...) tant que c'est pas en opposition (...) ça ne m'influence pas mais les valeurs sont les mêmes en fait » (Julie)*

Louise ne manifeste pas ouvertement une congruence subjective très forte, cependant, elle n'exprime aucun signe d'incongruence :

*« C'est dur de répondre ... J'ai pas trop d'exemple » (Louise)*

D'autres se sentent également en congruence mais pointent certains aspects qui pourraient être améliorés ou qui posent questions.

*« J'ai pas l'impression de déjà avoir eu une situation dans laquelle je me suis dit « Ah non, j me retrouve pas là-dedans » » (Daniel)*

Malgré cette évidente congruence des valeurs, Daniel relève certaines incohérences :

*« Il y a cette envie de créer un bien-être pour tout le monde et puis après on retrouve quand même aussi un manque de bien-être au niveau du personnel » (Daniel)*

Fabrice explique quant à lui que si la congruence est bien présente, les valeurs pourraient cependant être davantage affirmées. Lorsqu'on l'interroge sur une éventuelle concordance entre ses valeurs et celles de son organisation il répond ceci :

*« A part le fait que je trouve qu'on pourrait être un peu plus revendicateur sur certaines choses, euh oui » (Fabrice)*

5 travailleurs ont quant à eux manifesté plus ou moins ouvertement un manque de congruence avec les valeurs de leur organisation.

La plupart d'entre eux soulève le fait que les valeurs semblent correctement véhiculées et vécues avec les bénéficiaires et les partenaires mais que c'est en interne, avec le personnel, que le bât blesse.

*« Par exemple beh je reviens avec la transparence, parce que c'est quand même dans le plan stratégique mais que en interne c'est très mal appliqué » « Le bien-être et soigner ses travailleurs, il y a quand même plein de départs, ça soyons honnêtes, fin c'est juste des faits, il y a plein de départs où je m » dis " ben dans le soin, dans le bien-être, on le fait pour les bénéficiaires mais en interne c'est pas vraiment fait quoi" » (Ambre)*

*« Ben non parce que non clairement pas parce qu'il y a des choses dans l'organisation mais qui sont du coup plutôt propres à l'organisation en tant qu'entreprise et pas en tant que ... Beh parce que les valeurs dont je viens de te parler et qui sont les valeurs de l'organisation MdM dans le sens, dans son sens noble, son sens de cause noble, là je pense que je suis vraiment d'accord avec, ça va en accord avec mes valeurs. Après, dans la gestion journalière on va dire*

*de l'entreprise, il y a des choses avec lesquelles je suis pas du tout d'accord évidemment ... aller, dans la hiérarchie, dans certains ... Quand j'entends certaines histoires donc voilà » (Bruno)*

*« Je dirais qu'effectivement pour ma part, il y a déjà une différence entre ce qui est dit et affiché et ce qui se passe en réalité » « Non, enfin je veux dire avec celles annoncées oui. Avec celles vécues ça dépend encore une fois à quel niveau » « (...) Je me trouve parfois en désaccord c'est plutôt en terme de management » « Dans la manière dont on traite les gens, dont les gens sont considérés. Dans la manière du management, dans la manière de prise de décision, dans la manière de collaboration, voilà » (Isabelle)*

*« Parce que c'est des valeurs qu'on a par rapport au public, avec les gens avec lesquels on travaille, parfois ces valeurs ne sont pas appliquées au sein du staff et là ça me pose fortement problème. (...) Ça crée des frustrations (...) Ça déçoit et surtout ça démotive en fait. Ça crée des incohérences » (Corine)*

Lorsqu'on interroge Isabelle sur la concordance de ses valeurs et de celles de son employeur elle n'hésite pas, elle non plus, à manifester son incongruence :

*« Non. Non clairement mais par rapport à ce que je viens de dire (...) Je pense que l'identité de MdM aujourd'hui n'est pas assez claire. Et que donc, on a vu hein, il y a des gens qui sont partis aussi, il y a pas mal de turnover, que ce soit sur le terrain ou au siège. Je pense que c'est aussi lié à ça. C'est qu'on a un gros enjeu de rassembler tout le monde derrière ce qu'on veut faire, derrière un plan stratégique et d'arriver à gérer les frustrations » (Isabelle)*

### **3.3. L'orientation professionnelle**

Il est important de noter que l'orientation professionnelle n'est pas exclusive. Chaque travailleur peut se retrouver dans certains aspects de ces trois orientations. Nous avons ici tenté de déterminer l'orientation la plus marquée à travers leur discours.

Au sein des travailleurs congruents 4 semblent dans l'orientation « Vocation », les 2 autres semblent orientés « Carrière ».

Daniel, Fabrice, Julie et Louise abordent en effet des aspects tels que l'importance de faire un travail qui a du sens et une utilité.

*« Et puis beh il y a vraiment eu, oui, cette envie de travailler pour, pour un employeur qui, qui avait des valeurs qui correspondaient aux miennes et d'avoir aussi un boulot qui pour moi avait vraiment du sens. Et d'être à un travail aussi,*

*fin d'avoir un travail où il y a vraiment un engagement au niveau de la société »*  
(Daniel)

*« Mon travail ... euh il est important parce que je crois à ce que je fais, que c'est vraiment en lien avec mes valeurs, que c'est pas juste un boulot alimentaire »*  
(Fabrice)

*« J'ai l'impression de servir à quelque chose (...) Je me sentais plus utile ici »*  
(Julie)

*« Je voulais faire un truc un peu utile que je voulais pas être dans des trucs assez abstraits ou qui n'avaient pas une finalité positive et chouette (...) C'est pour ça que j'ai choisi de travailler en ONG, pour avoir une finalité un peu plus humaine et qui avait, fin voilà qui correspond plus à certaines de mes valeurs »* (Louise)

Daniel parle aussi de sa fierté de pouvoir parler de son emploi, considéré comme socialement acceptable. Daniel et Louise soulignent également leur engagement et l'importance de leur travail dans leur vie.

*« Mais je pense que je ressens un certaine fierté aussi à faire ça comme travail ... Voilà quand les gens me demandent ce que je fais comme boulot, je suis contente de pouvoir dire que je fais ce type de travail là et de pouvoir parler aussi de Mdm et du travail de Mdm (...) Il y a quand même un engagement qui va au-delà de l'engagement professionnel »* (Daniel)

*« Ma relation par rapport à mon travail ... Euh, assez intense »*  
*« Le travail d'une manière générale prend beaucoup de place dans ma vie »*  
(Louise)

Ces différents éléments nous permettent de placer ces travailleurs dans une orientation « Vocation ».

Gilles et Henry s'identifient eux-mêmes comme étant passés d'une orientation « Vocation » à une orientation « Carrière » durant leur vie professionnelle. Ils parlent également d'une relation davantage distanciée à leur travail que dans le passé.

*« Et de venir travailler à Mdm c'était pour les valeurs de cette organisation-là. Et des opportunités que je pouvais y identifier en interne qui se sont révélées tout à fait juste après (...) Je mets quand même une marque, une limite entre le privé et le professionnel ... Je reste engagé parce que je travaille chez Mdm »*  
(Gilles)

*« Ça a beaucoup évolué ... je pense que tu m'aurais interviewé il y a encore 2 ans de ça j'aurais mis le dernier (vocation) en 4 ... Et maintenant j'essaie, enfin j'y arrive très bien, de mettre un peu plus de distance avec mon travail » (Henry)*

En ce qui concerne les travailleurs en situation d'incongruence, deux se situent dans l'orientation « Vocation », deux autres sont orientés « Carrière » et le dernier est orienté « Emploi ».

Corine et Isabelle parlent de l'importance de leur job dans la société. Isabelle aborde également la nécessité, pour elle, d'un job stimulant d'un point de vue intellectuel. Ces éléments nous permettent de déterminer qu'elles se situent toutes deux dans une orientation « Vocation ».

*« Pourquoi j'ai choisi ça ? Parce que c'est, je trouve c'est nécessaire, d'avoir ce genre de job c'est nécessaire dans le monde en fait »  
« C'est un peu un prolongement de mes valeurs en fait »  
« Et ouais le sentiment d'avoir, de jouer un rôle dans l'évolution de la société »  
« Mes collaborateurs les plus proches se rapprochent d'amis au-delà de collègues. (...) On fait des activités en dehors du travail » (Corine)*

*« D'un point de vue je vais dire intérêt intellectuel euh ça c'est certain donc je trouve une satisfaction intellectuelle ici (...) Euh après ça effectivement les valeurs de l'institution, les valeurs annoncées de l'institution »  
« Ca m'intéresse très fort de lier justement mon métier (...) aux questions de société » (Isabelle)*

Ambre aborde l'estime d'elle que peut lui apporter le fait de travailler dans le milieu des ONG ainsi que les questions de reconnaissance. Elle parle également de son évolution au sein de MdM, ce qui la place davantage dans l'orientation « Carrière » que dans les autres orientations.

*« Se dire qu'on bosse quand même dans un milieu pas facile, qui demande beaucoup de boulot (...) donc euh de se dire qu'on a l'impression un peu de faire quelque chose » « Il y a beaucoup d'émotionnel quand même chez MdM »  
« J'aimerais bien aussi pouvoir quand même évoluer »  
« C'est difficile de faire valoir son travail (...) il y a peu de, comment dire ? de reconnaissance »  
« Mais ça comme souvent, je suis sur-diplômée pour ce que je fais » (Ambre)*

Elise se positionne elle-même dans l'orientation « Carrière », même si elle est également proche de l'orientation « Vocation ». On retrouve d'ailleurs dans son discours des éléments de ces deux orientations. Elle est cependant la seule à parler de sa « carrière », estime que son travail n'est pas essentiel, ce qui l'exclut de l'orientation « Vocation ».

« C'est vraiment là que ma carrière a décollé »  
 « Ce que je dirais c'est que aujourd'hui, et ça j'ai beaucoup appris au cours de ma carrière, c'est que mon travail n'est pas essentiel »  
 « Mon plan de carrière c'est ce que je dis toujours (...) mon plan de carrière c'est de faire ce que j'ai envie de faire » (Elise)

Bruno montre une relation assez détachée à son travail, et aborde en premier lieu les avantages matériels de ce dernier. De plus, il ne semble pas afficher d'ambition dans ce travail. Ces éléments nous permettent de le placer dans l'orientation « Emploi » même si son discours révèle évidemment des caractéristiques correspondant aux autres orientations.

« Euh vraiment ? Parce que c'est pas très loin de chez moi (...) que ça m'arrangeait bien et que c'étaient les premiers qui m'ont répondu ... Donc vraiment au début c'était par hasard »  
 « J'essaie quand même de pas trop me stresser, donc j'essaie de rester toujours un peu détaché »  
 « Oui parce que fin si on avait pas besoin d'argent je pense que personne ne travaillerait ... Oh et encore, je pense que ça me ferait chier de rien faire » (Bruno)

Tableau récapitulatif de la congruence et des orientations :

	<b>Congruence</b>	<b>Incongruence</b>
<b>Emploi</b>		Bruno
<b>Carrière</b>	Gilles, Henry	Ambre, Elise
<b>Vocation</b>	Daniel, Fabrice, Julie, Louise	Corine, Isabelle

### **3.4. Croisement des données**

Lorsqu'on s'intéresse aux variables de conséquences il est évident que les nuances sont primordiales.

Nous allons croiser les résultats de la congruence avec ceux de conséquences afin de vérifier que cette relation est correcte. Il devrait donc apparaître que les personnes en situation d'incongruence des valeurs devraient avoir des résultats davantage négatifs que celles en situation de congruence des valeurs.

Abordons tout d'abord les 6 personnes congruentes. Dans ce groupe d'employés, nous supposons donc que l'orientation professionnelle ne devrait pas avoir d'impact sur la relation positive qu'il existe entre la congruence et les variables de conséquences.

Concernant la satisfaction, nos 6 employés congruents affirment se sentir bien dans leur travail et le conseilleraient à un ami sans hésiter. De plus, tous expliquent que leurs attentes par rapport à leur travail sont relativement bien comblées.

*« Alors ma satisfaction, je dirais satisfait, voire très satisfait. Oui je pense que déjà juste à la base, avoir un boulot pour moi c'est (...) d'avoir un travail qui ... oui qui a une plus-value pour moi et aussi fin voilà comme j'ai dit tout à l'heure, qui correspond à mes valeurs déjà rien que ça je trouve que c'est une grande source de satisfaction. Financièrement je trouve qu'on est bien payés »*  
(Daniel)

*« Oh moi j'adore mon boulot. Je suis ravi. Non je fin vraiment je suis content, j'ai vraiment un poste qui m'intéresse, je fais ce que j'ai toujours voulu faire, je m'entends bien avec mes collègues. Jamais je me suis dit " Oh le boulot ... ", je suis content de venir travailler »*  
*« Je veux pas le recommander (son job) parce que je veux le garder ! (rires) »*  
(Fabrice)

*« Globalement, je pense que je suis satisfait du travail que j'ai actuellement (...) Maintenant, je suis pas satisfait de ce qu'on produit dans le sens où on a des tâches mais ça c'est ... qui sont très hautes et on a peut-être pas les moyens suffisants pour ça, pour les atteindre. Voilà, mais globalement je suis assez satisfait »* (Gilles)

*« Ça reste un boulot ingrat en quelque sorte (...) mais après moi j'en tire une satisfaction aussi parce que j'aime bien ça au fait »* (Henry)

*« Moi j'adore, franchement, j'aime beaucoup ! Non je me lève pas du tout avec les pieds de plomb jamais, comme j'ai dit s'il faut faire des heures en plus ça me dérange pas, je vais pas te dire que je préfère travailler que d'être en train de faire la fête avec mes amis, c'est pas ça que je dis, j'ai une vie (rire) mais euh j'aime beaucoup ce que je fais en fait »* (Julie)

*« Je suis plutôt assez satisfaite, il y a des hauts et il y a des bas, après je me dis avec un esprit positif que c'est ce qui permet aussi d'apprendre. J'apprends encore beaucoup dans mon travail donc ça c'est un truc qui est chouette aussi. (...) Donc ouais non je dirais que ... moi je me sens plutôt bien »* (Louise)

A propos de la cohésion, les employés congruents trouvent qu'elle est globalement assez bonne même si certains regrettent parfois un manque de communication entre les départements et entre les projets belges et les projets internationaux. Ils expriment également avoir l'impression d'être sur la même longueur d'onde que leurs collègues dans la plupart des situations même s'il arrive parfois qu'il y ait des désaccords mineurs sur les processus à mettre en place afin d'arriver au but commun.

« Très bons (les rapports avec ses collègues). Ouais. Très bons. Il y a une bonne ambiance (...) Il y a aussi des personnes qui sont très chaleureuses et qui ont vraiment envie de créer un peu cet esprit d'équipe, je le ressens quoi. Il y a une chouette énergie ouais » (Daniel)

« Il y a toujours eu une bonne ambiance je pense ... Je pense que les difficultés que traverse l'équipe c'est lié à l'organigramme ... C'est pas des difficultés qui viennent de l'intérieur (...) Je pense que dans l'ensemble on arrive quand même à se dire les choses et voilà quand on n'est pas d'accord » (Fabrice)

« La collaboration en interne déjà, avec les collègues du département international, est assez bonne, est assez fluide je pense »

« La collaboration avec les autres projets belges par contre est très très faible, quasiment inexistant donc ça c'est un peu dommage »

« Globalement je pense que oui mais il y a des questions pour lesquelles on est pas forcément tous sur la même longueur d'onde » (Gilles)

« C'est une très bonne collaboration. On a la chance d'être une petite équipe donc ça c'est bien, c'est assez fluide. Et c'est en très bonne intelligence, voilà. (...) Ça facilite le travail et c'est très agréable » (Henry)

« Pour moi l'ambiance au travail est super, fin moi je trouve qu'elle est super, en tout cas dans notre département elle est super et les autres collègues sont chouettes donc voilà » « Ben au siège (...) super amicale avec tout le monde (...) Peut-être qu'il y a certains départements avec qui on pourrait plus se parler et tout mais dans l'ensemble ça va c'est efficace quoi » (Julie)

« Avec mon équipe d'une manière générale on a une bonne cohésion, on s'entend bien, c'est vraiment, on est vraiment une équipe donc on s'entraide (...) c'est plutôt vraiment positif dans notre département (...) il y a une bonne confiance. (...) Avec les autres départements ça dépend. (...) Il y a malgré tout je pense une bonne cohésion » (Louise)

Et enfin, concernant leur intention de quitter leur emploi actuel, si certains ont déjà, dans le passé, pensé à changer de job, ce n'est actuellement plus le cas. La plupart d'entre eux n'a pas de vision claire sur son avenir professionnel mais quitter leur travail ne semble pas d'actualité.

« Donc me connaissant il y aura sans doute un moment où j'aurai envie de changer peut-être de fonction au sein de MdM. Mais je vois pas ça tout de suite parce que ... bah comme je disais tout à l'heure, j'ai l'impression qu'il y a encore du travail, il y a encore des choses au sein de ma fonction que j'ai envie

*de mettre en place et j'ai pas encore eu le temps de mettre en place ou d'améliorer »*

*« Je suis pas du tout à un stade où je me dis que ce pour quoi j'ai été engagé roule convenablement quoi (...) Je me sentirais pas bien de, en fait de quitter une fonction avec un travail pas terminé (...) Mais non j'ai pas encore eu de moment où je me suis dit « Je postule ! » » (Daniel)*

*« Je pense que je vais rester, mais je sais pas encore combien de temps ... Pour le moment ce que je fais me plaît mais ... Hummmmmmm ... j'ai pas forcément envie de changer, ce que je pourrais faire c'est évoluer »*

*« Dans 5 ans, je pense que je serai encore là » (Fabrice)*

*« J'ai pas forcément de vision là-dessus »*

*« Là je suis en recherche de rien hein. Il y a eu mais il n'y a plus » (Gilles)*

*« Je n'en ai aucune idée, mais vraiment aucune idée, je suis incapable de répondre à ça » (Henry)*

*« Jusqu'à présent non. Non changer de job non non. Là ça va, je me plais trop bien en fait » (Julie)*

*« Chez Mdm je sais pas trop là en terme d'évolution professionnelle » (Louise)*

Venons-en maintenant aux employés en situation d'incongruence et étudions les variables de conséquences en fonction de leur orientation professionnelle. Intéressons-nous tout d'abord aux personnes appartenant aux orientations « Carrière » et « Vocation ». Ces dernières devraient a priori avoir une satisfaction et un sentiment de cohésion moins élevés ainsi qu'une intention de quitter plus forte du fait de leur sentiment d'incongruence des valeurs.

Concernant leur satisfaction, les employés en situation d'incongruence et d'orientation « Vocation » ou « Carrière » semblent, au mieux, moyennement satisfaits. La plupart d'entre eux soulèvent de nombreux points d'insatisfaction mais estime que leur insatisfaction n'est pas encore suffisante pour décider de quitter leur emploi. De plus, lorsqu'on leur demande s'ils recommanderaient leur job à des amis, ils mentionnent un nombre important de points d'attention.

*« Huuuuuum ... Mitigée » (Ambre)*

Lorsqu'on lui demande si son travail répond à ses attentes :

*« Beh ... Aujourd'hui non » (Ambre)*

Quand nous lui demandons si elle recommanderait son job à des amis, elle exprime qu'elle le ferait mais en soulignant les points suivants :

*« Attention à ne pas trop se faire bouffer et idéaliser MdM, attention quand même à la charge de travail (...), de faire attention et de prendre du recul beaucoup quoi » (Ambre)*

Corine est également très partagée quant à sa satisfaction :

*« Je suis assez mitigée pour le moment. (rires) J'ai eu une grosse déception de l'organisation justement parce que je trouve qu'elle respecte pas certaines valeurs ... Dans le, au niveau de l'institution » (Corine)*

De plus, lorsqu'on lui demande si elle recommanderait ce job à des amis, elle souligne qu'elle recommanderait le poste en lui-même mais peut-être pas l'organisation.

Elise affirme avoir une satisfaction variable dans son travail :

*« Je mettrais 7 sur 10 mais il y a sûrement des moments où tu m'aurais interrogée, j'aurais mis 5 sur 10. C'est ... non non globalement je suis satisfaite, en tout cas j'ai encore la force (...) de vouloir faire changer les choses » (Elise)*

Elle admet cependant avoir une relation « parfois compliquée » avec son travail, et que cela peut engendrer chez elle beaucoup de frustrations.

Isabelle, quant à elle, met en évidence de nombreux sujets d'insatisfaction dans son travail. Elle conclut cependant que la balance est toujours positive à l'heure actuelle :

*« Beh ça reste pour le moment positif. (...) Il y aura toujours des moments où on sera moins satisfait et c'est tout à fait acceptable comme ça » (Isabelle)*

En parlant de ses attentes, elle exprime que celles-ci ne sont plus rencontrées à l'heure actuelle et que cela pourrait poser des problèmes :

*« Si ça n'évolue pas vers quelque chose que j'estime de plus positif je pourrais remettre en question ma présence ici » (Isabelle)*

Concernant la cohésion au sein de Médecins du Monde Belgique, elle semble majoritairement bonne au sein des équipes restreintes :

*« J'avais l'impression qu'elle était très bonne. Les gens se parlent (...) La cohésion j'ai l'impression quand même qu'il y en a, que les gens se sentent MdM » (Ambre)*

*« Mes collaborateurs les plus proches se rapprochent d'amis au-delà des collègues ... Pas les autres, vraiment ceux avec qui je travaille. Et souvent plus des collaborateurs du même âge aussi mais pas forcément. C'est vraiment les collaborateurs les plus proches où on fait d'autres, on fait des activités en dehors du travail » (Corine)*

*« Après, pour être un peu positif, il y a quand même une très bonne ambiance au siège (...) on sent que c'est une ONG qui est saine quoi »*

*« Pour moi, l'important c'est d'être sûr que ceux dont tu as besoin de soutien sont là » (Elise)*

Cependant, lorsqu'on interroge les travailleurs sur la cohésion avec les travailleurs n'étant pas leurs collègues directs, de nombreux problèmes de cohésion apparaissent :

*« Après ça dépend, quand il y a des moments difficiles, il y a moins de cohésion, il y a plutôt des points de tension. (...) Après quand il y a des moments un peu des, des moments difficiles, là j'ai l'impression qu'il y en a moins. (...) C'est beaucoup plus se dire « ouais c'est normal » ... Fin je vois plus ça comme ça que comme une cohésion en disant aller, on soigne, on est en comité de bien-être, on essaie de faire des choses pour que ça s'améliore, non c'est plus chacun dans son coin de se dire qu'on va pas bouger » (Ambre)*

*« Bonne collaboration de manière générale mais méfiance de la direction, envers et par la direction (...) Il y a juste un peu ce problème avec la direction, je pense pas qu'on soit tout le temps sur la même ligne sinon bonne collaboration » (Corine)*

Corine développe également les conséquences que ce manque de cohésion peut engendrer pour elle :

*« De la frustration et de la déception. Un peu de colère et déçue aussi que ça fonctionne pas quoi » (Corine)*

Elise a également un avis relativement critique sur la cohésion :

*« Je trouve qu'on est pas bons, on est une petite ONG, on est 40 au siège et pourtant la communication entre les départements n'est pas optimale. (...) T'as l'impression que les informations passent pas. (...) Je trouve qu'il y a une posture de certaines personnes au siège, vis-à-vis du terrain qui n'est pas la bonne. (...) Donc voilà, c'est des postures qui pour moi sont inacceptables du siège envers le terrain quoi » (Elise)*

Elle souligne également des divergences importantes sur la vision de l'organisation et de ses missions :

« *Je suis pas sûre que tout le monde a cette même vision* » (Elise)

Isabelle est la seule à souligner d'importants problèmes de cohésion tant au niveau de son équipe qu'au niveau de l'organisation elle-même :

« *Beh donc voilà avant il n'y avait pas de cohésion, chacun travaillait dans son coin ... C'est un peu en train de ressortir et donc moment de crise. Voilà, donc il y avait vraiment pour moi rien je vais dire euh voilà ... Ou un espèce de faux semblant de ... mais qui n'était pas du tout concret et tout ça menait à des difficultés réelles jusqu'à je dirais relationnelles entre collègues. Euh ... au sein du département un peu plus élargi il y a un petit peu plus de cohésion parce que le travail même amène une obligation de travailler ensemble euh .. donc les besoins en fait vraiment, les activités, nos tâches etc., voilà et là je dirais qu'à un niveau personne j'estime qu'avec mes collègues avec qui je suis amenée à travailler ça se passe plutôt bien, voilà »*

« *Au sein du grand MdM je pense qu'il y a des problèmes de cohésion. Il y a des départements qui sont très peu amenés à se rencontrer, travailler ensemble alors que je pense que quelque part, annoncé, les gens le voudraient mais c'est pas mis en place et je trouve que par contre ça devrait être mis en place. Ça pourrait être très enrichissant que ça soit mis en place. Euh voilà donc euh ... Oui ... Donc effectivement je trouve que c'est une des choses où effectivement il manque de fluidité, il manque d'échanges parfois entre des départements voilà »* (Isabelle)

Concernant leur avenir professionnel, certains pensent déjà très clairement à changer de job, d'autres soulignent que même si l'envie n'est pas encore tout à fait présente, la situation actuelle pourrait précipiter leur décision de partir.

« *Après je me vois pas rester 5 ans ... 5 ans c'est déjà beaucoup, je me vois pas rester 4 ans* » (Ambre)

Ambre ajoute également avoir à plusieurs reprises envisagé de changer de travail et avoir postulé pour d'autres jobs.

Corine explique n'avoir jamais pensé à changer de job même si elle réfléchit tout de même à son avenir professionnel. Elle souligne cependant qu'elle pourrait envisager de changer de travail à cause de la situation :

« *Si ça va vraiment trop loin dans ma, ma déconnection entre la direction et ma vision quoi* » (Corine)

Elise exprime également être ouverte à d'autres propositions et pourrait donc envisager de quitter son emploi actuel :

*« J'y ai un peu pensé (...) Et voilà mais voilà peut-être qu'il y aura une demi reconversion (...) MdM ou autre hein (...) C'est à voir. Je reste attentive aux offres » (Elise)*

Isabelle affirme également se poser des questions quant à son évolution professionnelle :

*« Euh je la questionne en tout cas (...) Je ne vois pas beaucoup de possibilités pour moi d'évolution au sein de cette boîte-ci » (Isabelle)*

Elle ajoute également avoir déjà pensé à changer de travail :

*« Oui oui ... Etant donné la crise » (Isabelle)*

Ces différents éléments nous permettent d'affirmer que les travailleurs en situation d'incongruence des valeurs et d'orientation « Vocation » et « Carrière » ressentent moins de satisfaction, voire de l'insatisfaction, qu'ils perçoivent également moins de cohésion ou tout du moins qu'ils discernent davantage d'éléments négatifs à ce propos, mais également qu'ils pensent plus à quitter leur emploi.

Arrêtons-nous à présent sur le cas de Bruno, seul employé interrogé et ayant une orientation « Job ». Nous avons détaillé plus haut qu'il est en situation d'incongruence, ce qui nous permet d'interroger l'influence de son orientation sur les conséquences étudiées.

La satisfaction de Bruno semble partagée même si globalement elle est positive.

*« Middle ... Parfois je suis satisfait, je fais des trucs chouettes, parfois je fais des trucs un peu basiques (...) ça engendre pas une satisfaction euh ... de folie »  
« Quand je fais un truc voilà que ... Un truc à plus long terme entre guillemets, ou qu'on met un truc en place, un projet ou autre chose et que ça se réalise, ça engendre quand même de la satisfaction et c'est chouette » (Bruno)*

Cependant il recommanderait chaudement son travail à un ami s'il en avait l'occasion, ce qui nous permet de déterminer que sa satisfaction est plutôt positive

Au niveau de la cohésion, Bruno ne relève aucun point négatif et affirme d'ailleurs que la cohésion est bien présente au sein de Médecins du Monde :

*« Je pense que franchement elle est vraiment bonne, fin dans les équipes que je vois et moi quand j'ai quelque ... quand j'ai l'occasion de collaborer avec des gens » « Bon, franchement, vraiment ... Très très bon même, fin chaque fois que j'ai eu l'occasion les gens sont sympathiques, respectueux et motivés à bien faire leur travail »  
« Je pense qu'elle est vraiment bonne la cohésion et le travail d'équipe ici » (Bruno)*

A propos de son intention de quitter son emploi actuel, Bruno affirme ne pas y penser à l'heure actuelle mais considérer son emploi comme « provisoire ».

*« Je pense peut-être sans doute pas ici quand même. J'ai pas forcément envie de monter de poste ici mais on verra, qui sait » (Bruno)*

Quand on lui demande s'il a déjà pensé à changer de job :

*« Ben comme je dis oui et non fin pour l'instant je vois vraiment ça comme ça (...) Fin là j'ai un CDI mais dans ma tête c'est clairement un CDD fin, et c'est moi qui vais décider quand ça s'arrête quoi (...) C'est clairement provisoire » (Bruno)*

Ces éléments nous permettent de conclure que les conséquences généralement associées à l'incongruence des valeurs sont présentes chez Bruno mais dans une bien moindre mesure que chez ses collègues dans la même situation d'incongruence. Son discours emprunte moins de termes négatifs que ses collègues et laisse transparaître qu'il est moins affecté qu'eux par le contexte organisationnel dans lequel il évolue et qu'il se reconnaît lui-même comme n'étant pas en concordance complète avec ses valeurs.

#### 4. Interprétation des résultats

Avant d'aborder l'interprétation des résultats obtenus, il est important de signaler que ces données ne peuvent en aucun cas être considérées comme significatives. Ce travail, exploratoire, a pour but de montrer une image, une piste pour les recherches futures de la question de la congruence et de l'orientation professionnelle.

Nous allons maintenant revenir plus en détail sur les données obtenues lors des entretiens, tenter de les synthétiser et d'apporter une réponse à notre question de recherche.

Il est tout d'abord intéressant de soulever le fait que sur les 11 employés interrogés, près de la moitié se sentent en situation d'incongruence. En effet, seuls 6 répondants se disent en situation de congruence des valeurs dans leur organisation.

Venons-en maintenant à l'analyse des résultats en parallèle de nos hypothèses.

1) Notre première hypothèse s'intéresse à la congruence des valeurs et les conséquences positives de cette dernière sur la satisfaction, la cohésion et l'intention de quitter son emploi (Boxx et al., 1991 ; Meglino et al., 1989 ; Verquer et al., 2003). Selon nos résultats, les répondants en situation de congruence montrent une satisfaction relativement élevée, un sentiment de cohésion assez fort et ne montrent aucun signe de volonté de quitter leur emploi actuel et ce, quelle que soit leur orientation professionnelle. Cependant, il est important de souligner que nous n'avons pas pu récolter de données concernant les employés en situation de congruence et d'orientation « Job ». En effet, aucune des personnes interrogées ne correspondait à cette catégorie. Notre première hypothèse est donc partiellement confirmée.

2) Notre deuxième hypothèses 2 s'intéresse aux travailleurs en situation de non congruence des valeurs. Ces derniers, lorsqu'ils sont d'orientation « Vocation » et « Carrière », montrent une satisfaction faible, un sentiment de cohésion inexistant ou fragile et rapportent avoir déjà pensé ou penser actuellement à changer d'emploi. Ces résultats corroborent donc notre deuxième hypothèse.

3) Enfin, notre dernière hypothèse se concentre sur les employés non-congruents et d'orientation professionnelle « Job ». Bruno, est le seul employé à correspondre à ces critères. Les données le concernant laissent transparaître un résultat davantage positif que ses collègues non-congruents, quoi que tout de même mitigés quant à sa satisfaction. Il exprime également un grand sentiment de cohésion au sein de son organisation et semble partagé à l'idée de quitter son emploi actuel.

Nous pouvons donc conclure que notre première hypothèse est partiellement validée en raison du manque de données tandis que nos résultats confirment totalement nos hypothèses 2 et 3.

Il est cependant important de replacer ces résultats dans leur contexte. En effet, les travailleurs interrogés évoluent au sein d'une organisation d'économie sociale. Cela justifie le fait qu'une majorité d'entre eux (six) se trouvent dans l'orientation professionnelle « Vocation ». En effet, la définition de l'économie sociale correspond aux attentes des travailleurs se situant dans l'orientation professionnelle « Vocation », c'est-à-dire des personnes recherchant un travail socialement acceptable, participant au bien commun et susceptible de rendre le monde meilleur (Wrzesniewski & al., 1997).

#### **4.1. Implications**

Au-delà des valeurs propres à chaque organisation, l'idéologie de l'économie sociale est construite sur l'amélioration des conditions humaines et cet aspect se trouve d'ailleurs au centre de ses activités (Evevaere, 2011). Cependant, il apparaît que si l'amélioration du sort des bénéficiaires est une mission correctement prise en charge par Médecins du Monde Belgique, la situation des employés soit différente. En effet, la principale source d'insatisfaction des travailleurs est le manque de respect des valeurs de MDM-BE à l'égard de ses travailleurs. De nombreuses valeurs telles que le respect, la considération et la tolérance ne sont manifestement pas vécues à l'intérieur de l'organisation et cela engendre des frustrations voire de la colère de la part des employés.

A ce titre, Rodriguez (2017) développe l'idée que le rôle des dirigeants dans l'économie sociale est de sans cesse trouver un compromis entre les décisions nécessaires à la survie de l'organisation et de son équilibre financier et la gestion de la structure en elle-même et par là, le respect des valeurs qu'elle prône.

Ce travail nous a montré que la majorité des employés de Médecins du Monde Belgique se situe dans les orientations « Vocation » et « Carrière » et que cela était intrinsèquement lié à la nature de l'organisation. Les répercussions négatives de l'incongruence chez ce type de travailleurs étant davantage importantes que chez les employés dont l'orientation est « Emploi », il est primordial pour l'organisation de prendre en compte ces faits et d'adapter ses pratiques en conséquences. Il est donc capital que les valeurs que défend MDM-BE ne soient pas seulement vécues avec ses bénéficiaires mais également avec ses employés. Et cela passe bien entendu par des pratiques de gestion des ressources humaines revues afin de coïncider au mieux aux valeurs prônées par MDM-BE.

Médecins du Monde doit prendre conscience de l'importance des valeurs adoptées, de la congruence subjective des valeurs ainsi que du fait que la majorité de ses travailleurs s'expose fortement aux conséquences négatives de l'incongruence compte tenu de leur orientation professionnelle « Carrière » et « Vocation ». La compréhension de ces éléments et la mise en place de politiques adaptées permettrait à l'organisation d'améliorer le bien-être de ses travailleurs et limiterait également le turnover de l'entreprise. Ces différents facteurs sont donc primordiaux non seulement pour les travailleurs mais aussi pour l'équilibre de l'organisation qu'est Médecins du Monde.

## Limites et perspectives

La première limite de ce travail concerne la méthodologie en elle-même. En effet, cette recherche étant une étude de cas, nos résultats sont propres au contexte de l'étude et ne peuvent en aucun cas être généralisés. Il serait donc intéressant de répliquer cette recherche avec un échantillon plus large, représentant davantage d'organisations et d'employés.

L'échantillon étudié a été créé sur base volontaire, les personnes interrogées ne sont donc pas représentatives de l'ensemble des employés de Médecins du Monde. De plus, nous ne trouvons pas, dans cet échantillon, l'ensemble des catégories que nous souhaitons étudier. Comme expliqué précédemment, nous n'avons en effet pas interrogé d'employés en situation de congruence et d'orientation « Job ». De plus, l'orientation « Vocation » est extrêmement bien représentée, avec 6 participants. Comme expliqué précédemment, ces résultats ne sont pas particulièrement étonnants au vu du contexte organisationnel dans lequel s'établit cette étude de cas.

Une seconde limite réside dans la méthode employée lors de la récolte de données. L'entretien semi-directif est une première étape extrêmement importante dans une recherche scientifique mais elle est davantage exploratoire et n'est pas exempte de biais. Il se peut par exemple que les travailleurs aient fait preuve de désirabilité sociale dans leurs réponses. Ce biais correspond à l'idée que le répondant souhaite se montrer sous un jour favorable lors de l'entretien (Crowne & Marlowe, 1960). L'analyse des données récoltées est, elle, soumise à l'interprétation du chercheur et ainsi soumise à de multiples biais également. Il se peut donc que le biais de confirmation (Nickerson, 1998) ou encore que les biais de similarité et de différence (Gibert & Paris, 2010) aient eu une influence sur notre interprétation des résultats. Cependant, le fait d'être conscient de ces biais permettrait déjà de les réduire (Wislon & Brekke, 1994).

Pour les recherches futures, il serait donc primordial de pouvoir récolter un échantillon de données beaucoup plus large et éventuellement d'employer des données quantitatives afin d'obtenir des résultats empiriquement validés, représentatifs de notre population et donc généralisables.

Par ailleurs, il se peut que d'autres variables, telles que le régime horaire par exemple, puissent influencer la relation entre la congruence et les conséquences. Il se pourrait en effet que les travailleurs à temps partiel soient moins touchés par les conséquences de l'incongruence des valeurs. Cela remettrait en cause la validité de nos hypothèses. Bruno, par exemple, travaille à temps partiel et est en situation d'incongruence. Cependant, comme développé précédemment, il montre des résultats de satisfaction, cohésion et intention de quitter moins négatifs que ses collègues non-congruents. Cela pourrait-il être le fait de son régime horaire plutôt que de son orientation professionnelle ? Il est donc primordial de pouvoir étudier l'effet de l'orientation professionnelle en excluant toutes les autres variables susceptibles d'influencer cette relation.

Enfin, il pourrait être intéressant d'étudier l'influence de l'orientation professionnelle sur la relation entre la congruence et d'autres conséquences telles que la performance des travailleurs, leur engagement ou encore la confiance que les travailleurs ont en leur organisation.

## Conclusion

Ce mémoire avait pour but d'étudier l'influence de l'orientation professionnelle des travailleurs sur la relation entre la congruence des valeurs et trois de ses conséquences, à savoir : la satisfaction, la cohésion et l'intention de quitter son emploi actuel. De plus, cette étude s'inscrivait à la suite de mon stage au siège de l'organisation non gouvernementale Médecins du Monde Belgique.

Dans la première partie de ce travail, nous avons réalisé une revue de la littérature afin de cerner les concepts d'économie sociale, de congruence des valeurs et d'orientation professionnelle. Nous avons donc étudié le contexte d'émergence de l'économie sociale, ses caractéristiques et sa définition actuelle ainsi que les concepts qui lui sont proches et ses composantes. Nous avons également souligné l'importance de cette économie dans notre société et les spécificités qui lui sont liées en matière de gestion des ressources humaines. Nous avons ensuite abordé les concepts de valeurs et de congruence des valeurs ainsi que les conséquences qui y sont attachées. Enfin, nous avons défini les trois types d'orientation professionnelle et leurs caractéristiques principales. L'approfondissement de ces trois notions nous a permis de développer nos trois hypothèses concernant la congruence des valeurs, ses conséquences et l'influence de l'orientation professionnelle sur cette relation. Nous postulons tout d'abord que les travailleurs congruents se montreraient satisfaits, auraient un bon sentiment de cohésion et une faible intention de quitter leur emploi, quelle que soit leur orientation professionnelle. Ensuite, concernant les travailleurs en situation d'incongruence des valeurs, nous postulons que ceux correspondant aux orientations « Vocation » et « Carrière » seraient insatisfaits, ne sentiraient pas une bonne cohésion et montreraient une certaine intention de quitter leur job tandis que ceux correspondant à l'orientation « Job » seraient moins insatisfaits, sentiraient davantage de cohésion et montreraient moins d'intention de quitter leur emploi que leurs collègues non-congruents des autres orientations professionnelles.

La seconde partie de ce mémoire détaillait la recherche qualitative menée avec les travailleurs de Médecins du Monde Belgique dans le but de tester nos hypothèses. Nous avons donc mené 11 entretiens avec des travailleurs des différents départements de Médecins du Monde Belgique. Nous avons ensuite analysé et interprété les résultats obtenus afin de savoir si ces derniers allaient dans le sens de nos hypothèses. Six des personnes interrogées ont montré une congruence avec les valeurs de leur organisation. De plus, les données nous ont permis de conclure que ces travailleurs en situation de congruence des valeurs montrent une satisfaction élevée, un bon sentiment de cohésion et n'ont pas l'intention de quitter leur emploi. Pour les quatre travailleurs en situation d'incongruence et orientés « Vocation » et « Carrière » les résultats ont révélé une satisfaction basse, un faible sentiment de cohésion et que ces derniers pensent à quitter leur emploi. Cependant, le travailleur non-congruent et orienté « Emploi » montre des signes davantage modérés que ses collègues orientés « Vocation » et « Carrière ». Nos hypothèses semblent donc vérifiées. Nous avons

également détaillé certaines implications de ces résultats et montré l'importance de la prise en compte du concept de congruence des valeurs et de l'orientation professionnelle des travailleurs dans une organisation d'économie sociale.

Enfin, nous avons investigué les limites de notre étude de cas ainsi que les perspectives pour d'éventuelles recherches futures. Les principales limites résident dans la méthodologie et l'échantillon qui ne permettent pas à nos résultats d'être généralisables. Les perspectives se concentrent, elles, sur une analyse davantage validée scientifiquement, excluant d'autres variables pouvant potentiellement influencer nos résultats ainsi que sur l'exploration d'autres conséquences telles que l'engagement ou la performance des travailleurs.

## Bibliographie

- Accord de coopération du 30 mai 2005 entre l'Etat fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle. (2006). *Moniteur belge*, 15 mars, p.15453.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Boshoff, A. B., Van Wyk, R., Hoole, C., & Owen, J. H. (2002). The prediction of intention to quit by means of biographic variables, work commitment, role strain and psychological climate. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 11(4), 14-28.
- Boxx, R.W., Odom, R.Y., & Dunn, M.G. (1991). Organizational values and value congruency. Impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination in the public sector. *Public Personnel Management* 20(2), 195–205.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Code belge des sociétés et des associations [CSA]. (2019). *Moniteur belge*, 4 avril, p.33239.
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale: l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 14(33), 203-223.
- Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In Taylor R. (Ed.), *Third sector research* (pp. 11-20). New York: Springer.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349.
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion* 33(2), 135-147.

- Dawis, R. V. (1991). Vocational interests, values, and preferences. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., Vol. 2, pp. 25-58). Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press.
- Defourny, J., & Mertens, S. (1999). Le troisième secteur en Europe: un aperçu des efforts conceptuels et statistiques. In B. Gazier, J.-L. Outin & F. Audier (Eds.), *L'économie sociale* (pp. 5-20). Paris : L'Harmattan.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2007). Defining social enterprise. In M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise* (pp. 19-42). London: Routledge.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131-142.
- Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social*. Paris, Felix Alcan.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Edwards, J.R.(1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58, 51–100.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), '05-332.
- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiq'ues de GRH dans l'économie sociale. *Revue Française de Gestion*, 217(8), 15-33.
- Gibert, M., & Paris, M. (2010). L'imagination et les biais de l'empathie. *Les ateliers de l'éthique*, 5(1), 50-65.

- Imbamba J. (2018). *L'importance des valeurs dans le sens du travail et le bien-être a' travail* (Master's thesis). Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en Soins Infirmiers*, 102(3), 23-34.
- Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 915-933.
- Judge, T.A., Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology* 77, 261–271.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C., Strube, M.J., 1999. A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior* 20, 1175–1198.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lajoie, D. (2016). La congruence des valeurs: un facteur à considérer pour rehausser le leadership transformationnel et son efficacité? (Doctoral dissertation). Université de Montréal, Montréal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1866/16048>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (edited by Dorwin Cartwright)*. New York: Harper & Brothers.
- Loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités. (1990). *Moniteur belge*, 28 septembre, p.18475.
- Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les fondations, les partis politiques européens et les fondations politiques européennes. (1921). *Moniteur belge*, 1<sup>er</sup> juillet, p.5409.
- Médecins du Monde Belgique, 2016. *Plan stratégique 2016-2018.*, Retrieved July 24, 2019 from <https://medecinsdumonde.be/actualites-publications/publications/plan-strategique-2016-2018>
- Médecins du Monde Belgique. (2018) . *Rapport annuel 2018*. Retrieved July 24, 2019 from <https://medecinsdumonde.be/actualites-publications/publications/lessentiel-2018>
- Médecins du Monde Belgique. (2019). *Qui sommes-nous ?.*, Retrieved July 24, 2019 from <https://medecinsdumonde.be/qui-sommes-nous>

- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432.
- Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire CERA, Vol. n°2*, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège.
- Morley, M., & Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42(11), 2037-2053.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157-169.
- Peeters, L., & De Jonge, A. (2019). *Le nouveau Code des sociétés et associations (CSA) adopté. Quelles sont les conséquences pour votre entreprise ?* Retrieved from <https://www.peeters-law.be/Fr/news/Le-nouveau-Code-des-societes-et-associations-CSA-adopte-Quelles-sont-les-consequences-pour-votre-entreprise-/1182>
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Rodriguez, D. (2017). *Événements marquants et (re) construction de sens des dirigeants de l'économie sociale* (Doctoral dissertation). CNAM, Paris. Retrieved from <https://www.theses.fr/2017CNAM1142>
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48(1), 49-71.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *The third world's third sector in comparative perspective*. Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

- Schwartz S. H., 1992. – « Universals in the content and structure of values : theory and empirical tests in 20 countries » dans M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, New York, Academic Press, pp. 1-65.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Shea-Van Fossen, R. J., & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring differences in work's meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(2), 101-120.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- 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.
- Weber M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological bulletin*, 116(1), 117.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

Young, G., Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1998). Congruence revisited: Do 11 indices differentially predict job satisfaction and is the relation moderated by person and situation variables? *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 208-223.

