



HAL
open science

Engagement et spiritualité au travail : le cas de Sodexo Tunisie

Mohamed Fares Brini

► **To cite this version:**

Mohamed Fares Brini. Engagement et spiritualité au travail : le cas de Sodexo Tunisie. Gestion et management. Université de La Rochelle; Institut supérieur de gestion (Tunis), 2015. Français. NNT : 2015LAROD002 . tel-01279056

HAL Id: tel-01279056

<https://theses.hal.science/tel-01279056>

Submitted on 25 Feb 2016

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

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

UNIVERSITE DE TUNIS

Institut Supérieur de Gestion de Tunis

UNIVERSITE DE LA ROCHELLE

Institut d'Administration des Entreprises de la Rochelle

THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Engagement et spiritualité au travail

Le cas de Sodexo Tunisie

Présentée et soutenue publiquement le 8 juillet 2015 par :

Mohamed-Fares Brini

JURY :

Co-directeurs de recherche :

Madame Zeineb Mamlouk
Monsieur Jean-Yves Duyck

Professeure, Université de Tunis
Professeur Emérite, Université de la Rochelle

Rapporteurs :

Madame Olfa Zeribi
Monsieur Eric Pezet

Professeure, Université de Carthage
Professeur, Université de Paris Nanterre

Suffragants :

Monsieur Jean-Marie Peretti
Monsieur Slimane Haddadj

Professeur, Université de Corse
Professeur, Université de Dijon

Année Universitaire : 2014/2015

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

Remerciements

Tout d'abord, mes sincères remerciements vont à mes deux directeurs de thèse, Madame la Professeure Zeineb Mamlouk et Monsieur le Professeur Jean-Yves Duyck,

Madame Mamlouk, pour sa proximité et sa disponibilité, pour son engagement tant académique qu'humain. Je lui suis reconnaissant pour m'avoir ouvert le chemin de la recherche.

Monsieur Duyck, malgré son éloignement, s'est toujours trouvé lui aussi disponible. Je le remercie pour son accueil lors de mes séjours rochelais qu'il a grandement facilités et rendus productifs mais aussi pour son aide relative au traitement des données et ses relectures rapides, qui m'ont évité de me fourvoyer et permis de progresser.

Je tiens à remercier mes rapporteurs,

Madame la Professeure Olfa Zeribi et Monsieur le Professeur Eric Pezet, pour avoir accepté d'évaluer ce travail et me faire bénéficier de leur précieuse et riche expérience.

Ma reconnaissance va également à Monsieur le Professeur Jean-Marie Peretti, dont les publications m'ont aidé à investir le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Sa participation à ce jury constitue une valeur ajoutée à mon travail dans la mesure où il a manifesté son intérêt pour la spiritualité par le lancement d'un groupe de travail « Audit social et spiritualité », à Tours, lors de la dernière université de Printemps.

Ma gratitude va également à Monsieur le Professeur Slimane Haddadj dont la participation à ce jury m'honore grandement.

Mes remerciements s'adressent à Monsieur Slim Ben Ammar, Madame Farah Tounsi et tout le personnel de Sodexo Tunisie pour leur accueil et leur disponibilité.

Je suis également redevable au personnel de l'ISG de Tunis, ainsi qu'à Mesdames Jennifer de la Corte Gomez et Isabelle Hirsch pour leur assistance administrative et à tous les membres des laboratoires LARIME et CEREGE LR-MOS.

Enfin, je remercie affectueusement mes chers parents et beaux-parents pour leur confiance, ma chère sœur et sa petite famille (Med Ali, Hiba et Rayene) et ma compagne Chaima. Je remercie également tous les membres des familles Sridi et Ghardallou qui m'ont toujours soutenu durant ces années de recherche, ainsi que tous mes amis.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction générale	4
1 Intérêt et objet de la recherche	4
2 Postures épistémologique et méthodologique de la recherche.....	16
3 Architecture de la thèse	17
Première partie	21
De l'engagement et de la spiritualité : aspects conceptuels	21
Chapitre premier.....	22
De la découverte des aspects humains au travail	22
1 Compréhension des comportements à travers la motivation et la satisfaction au travail.	23
2 L'implication comme déterminant des attitudes au travail	30
Chapitre deuxième	34
L'engagement organisationnel,	34
une orientation de recherche relativement récente	34
1 Le cadre théorique de l'engagement organisationnel.....	35
2 Le cadre empirique de l'engagement organisationnel	43
Chapitre troisième	59
La spiritualité au travail, un renouveau pour la compréhension des aspects humains au travail	59
1 La sphère « religieuse » de la spiritualité.....	60
2 La sphère organisationnelle, la spiritualité au travail.....	63
Deuxième partie	84
L'engagement affectif et la spiritualité au travail	84
à l'épreuve du terrain	84
Chapitre quatrième	85
Epistémologie, méthodologie de recherche et exploitation des données	85
1 Options épistémologiques	85
2 Méthodologie de recueil et d'exploitation de données	91
Chapitre cinquième	108
Les résultats de la recherche	108
1 Mise en œuvre de l'étude exploratoire.....	108
2 Présentation des résultats de l'étude de cas.....	111

Chapitre sixième.....	170
Discussion Générale.....	170
1 Sur le plan théorique et conceptuel	170
2 Discussion managériale et valorisation des résultats	188
Conclusion générale	209
Bibliographie.....	215
Liste des tableaux:.....	246
Liste des figures :	247
Liste des encadrés :	247
Liste des graphiques.....	248
Liste des annexes :	248
Table des matières.....	249
Annexes.....	256

Introduction générale

L'introduction générale présente tout d'abord l'intérêt et l'objet de la recherche, ensuite les postures épistémologique et méthodologique et enfin, le plan retenu.

1 Intérêt et objet de la recherche

1.1 Intérêt

Rien ne semble en ce début de XXIème siècle résister au rythme du changement. Rosa (2012), dans son ouvrage intitulé « *Aliénation et accélération : Vers une théorie critique de la modernité tardive* », décrit la société actuelle et le rythme inexorable de cette accélération sous trois formes : l'accélération technique, le changement social et l'accélération du rythme de vie (*ibid.* 40-43). En agissant en permanence, ces trois cercles de changement forment une « *spirale d'accélération* » dans laquelle l'être humain se trouve dans « *une pente qui s'éboule* » (*ibid.* 42). En effet, les avancées technologiques (eg. internet, moyens de transport à grande vitesse, outils de communication asynchrones, élevage intensif, produits génétiquement modifiés, etc.) « *qui ont constitué une réponse à des besoins sociaux s'accompagnent également de l'accélération du rythme de vie* » (*ibid.* 41). De fait, la fréquence de changement des modes de vie, des savoirs, des valeurs, des normes et des pratiques sociales, voire des identités, dépasse celle des nouvelles technologies. Pour expliquer cela, Rosa reprend les propos de Lùbbe (2009) selon lesquels l'horizon temporel séparant les attentes individuelles ou collectives, d'une part, et les décisions ou les actions à entreprendre pour les réaliser, d'autre part, se « rétrécit » de plus en plus (*ibid.* : 77). Ce phénomène provoque, selon l'auteur, une « *désynchronisation* » qui s'accroît par la pression temporelle et oblige tous les acteurs économiques et sociaux (employés, entreprises, collectivités, institutions politiques, etc.) à affronter une rude « *compétition* » économique et sociale.

C'est dans ce contexte d'emballage général de la société, que se comprennent désormais les enjeux et les défis à affronter. D'un côté, les entreprises, cherchant à se maintenir plus longtemps par le biais de la croissance, du progrès et de la « *performance globale* », recherchent une main d'œuvre très qualifiée et créative pour répondre aux contingences économiques.

De l'autre côté, les salariés sont pris en tenaille par la multiplicité de leurs responsabilités. Lourdemment sollicités dans leur travail, souvent au détriment de leur vie familiale, l'exposition aux risques de troubles psychosociaux s'accroît, tels que la dépression, le *burn-out*, les troubles identitaires du fait de l'intrusion de la vie professionnelle dans la vie privée. En outre, ils peuvent être affectés par des « formes d'acrasie » (Dejours, 2012) qui renvoient au sentiment de faiblesse de volonté, de culpabilité et de manquement à leurs charges.

Une conséquence de cette pression : les suicides, qualifiés avec un certain cynisme par le PDG de France Telecom de « mode », vu leur nombre (35 salariés entre 2008 et 2009), touchent de plus en plus de salariés sur le lieu du travail. Ces événements résument le climat construit sur « *le couple tragique formé par le culte de la performance associé au mépris de l'humain* » (Horn & Tornero, 2009 : 1).

A cet effet, pour éviter *la Panne* dans les entreprises, Dejours (2012) explique combien il devient indispensable de « repenser le travail et changer la vie », en appelant, au même temps, les salariés à « *la participation active (...), de leur intelligence et la mobilisation de celle-ci : leur zèle* », ainsi que les entreprises à ne pas « *se contenter de cette seule vocation de production et d'échange fondée sur la recherche du profit. Il lui faut également apporter une contribution au bien commun, à la cité, à la culture et la civilisation. En d'autres termes, et contrairement à ce qui se passe aujourd'hui, participer à une œuvre commune* ». D'ailleurs, depuis More (1415) plaidant pour une forme de société humaine et spirituelle capable de transcender le temps, un certain nombre de chercheurs (Friedman, 1962 ; Simon, 2000 ; Friot, 2012), ont soutenu l'idée d'un modèle de société différent, ancré par exemple sur le *revenu de base*¹, et dans lequel il devient possible de miser « *intelligemment sur l'épanouissement du capital humain plutôt que sur l'astreinte d'un emploi non choisi* »².

Ainsi, il semble que les alternatives offertes aux entreprises résident dans le développement de l'« engagement durable » de leurs employés, qui va reposer d'autant plus sur la recherche de valeurs humaines, voire **spirituelles**, que sur la recherche d'un compromis économique difficilement réalisable en « temps de crise ». On peut alors se demander si les enjeux économiques actuels (eg. croissance, crises, réformes, etc.) sont à même d'être expliqués par un état de *spiritus animalis*, notion initialement évoquée par Adam Smith au XVIIIème siècle.

¹Le *revenu de base* correspond à un montant versé aux individus indépendamment d'une exigence de travail ou de ressources, et suffisamment élevé pour assurer une vie digne.

² Interview de Phillipe Van Parijs retranscrit dans : « Pour la mise en place d'un revenu de base », (le Monde du 13 décembre 2013) (Non repris en bibliographie).

La rationalité des acteurs économiques serait ainsi, en grande partie, fonction de facteurs psychologiques et affectifs, voire de besoins biologiques (Daniel, 2012 ; Mhenaoui, 2014). D'ailleurs, quelques entreprises semblent avoir retrouvé une certaine « humanité » et s'être orientées dans cette direction : Zara, en France, offre depuis 2008 des contrats de travail en CDI à des jeunes de banlieue sans diplômes ni qualification, et assure préalablement leur formation rémunérée. Ainsi, Jean-Jacques Salaün, le directeur général France de l'entreprise, déclare : « *J'ai tendance à dire que je prends les jeunes dont personne ne veut (...) Et mes alter-ego me répondent généralement que eux prennent les jeunes dont tout le monde veut* » (Salaün, 2014).

On voit ainsi qu'il est possible de considérer les hommes non pas comme des ressources à exploiter, mais comme un potentiel appelé à être développé et mobilisé (Peretti, 2013), et partant, qu'il est nécessaire de concevoir d'autres modes de fonctionnement des entreprises pour favoriser, entre autres, l'engagement des salariés.

1.1.1 De l'actualité de l'engagement

Ce paragraphe expose dans un premier temps le fondement et la nature de l'engagement, puis explicite son intérêt actuel en tant que baromètre social et économique.

1.1.1.1 Fondement et nature de l'engagement

Le concept d'*engagement* semble appartenir au *langage courant*. Ainsi, comme le souligne le vocabulaire Lalande (1997), il peut désigner un sens différent « à chaque fois qu'il apparaît », mais concerne toutefois une pensée « *qui prend au sérieux les conséquences morales et sociales qu'elle implique* ». L'engagement présente nécessairement un aspect « *prospectif et normatif* » (*ibid.*). L'engagement implique l'idée de « *fidélité* » (*ibid.*). Il se manifeste principalement lorsqu'il s'agit d'une *relation* dont les termes se négocient entre les parties concernées, par exemple lors d'un mariage, dans une nation (engagement citoyen ou militaire) ou encore dans entreprise dans le cadre d'un contrat de travail. Pour le reste, l'intérêt de cette relation réside dans sa durabilité qui suppose, si nécessaire, le dépassement de soi et des intérêts personnels (Frank, 1988) afin de préserver le sentiment d'appartenance.

Pour Mowday, Porter, & Steers (1982), l'intérêt de la relation employé-organisation, constitue alors le fondement du concept de l'*engagement organisationnel*, pour trois raisons :

- 1) comme antécédent fiable du comportement organisationnel des salariés, en particulier de la rotation du personnel ;
- 2) du fait de la relation directe avec la *fidélité* des employés qui constitue une attente essentielle de l'entreprise ;

3) car il constitue un levier important pour comprendre les liens d'attachement et l'identification à l'entreprise, en particulier, en relation avec le contexte environnemental global.

De ce fait, la qualité, la nature et la durée de cette relation impliquent des avantages qu'il est possible de résumer comme suit :

- Pour l'employé, ce bonus peut être identifié a) sur une base économique, à savoir l'obtention d'un salaire, la sécurité d'emploi ou une pension de retraite future ; b) sur une base psychologique, s'agissant d'obtenir une satisfaction personnelle ou un soutien social dans le groupe ;
- Pour l'entreprise, l'intérêt réside dans la rétention du personnel afin d'éviter les risques engendrés par l'absentéisme et les retards sur la performance globale. De plus, en dehors de ces indicateurs, l'entreprise a surtout besoin de développer des liens d'attachement psychologique de long terme de ses salariés en vue d'obtenir leur fidélité et de promouvoir des comportements spontanés et additionnels.

Au demeurant, selon Pfeffer (2003), la nécessité d'obtenir et de développer un niveau « élevé » d'engagement demeure un facteur déterminant dans le succès des entreprises.

1.1.1.2 L'engagement : un baromètre social et économique

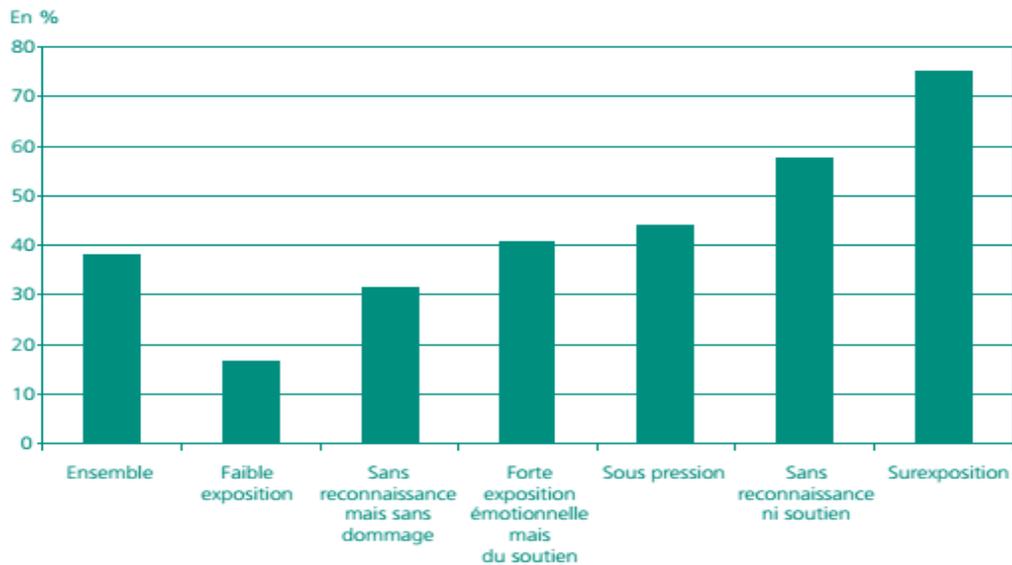
S'il est difficile de trouver des statistiques officielles³ sur le sujet de l'engagement, pour la France et encore moins pour la Tunisie, les indicateurs de la santé physique et mentale des salariés publiés en France par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES, 2014) renvoient au malaise au travail qui constitue un symptôme implicite du « désengagement ».

Du malaise au travail comme symptôme du « désengagement » :

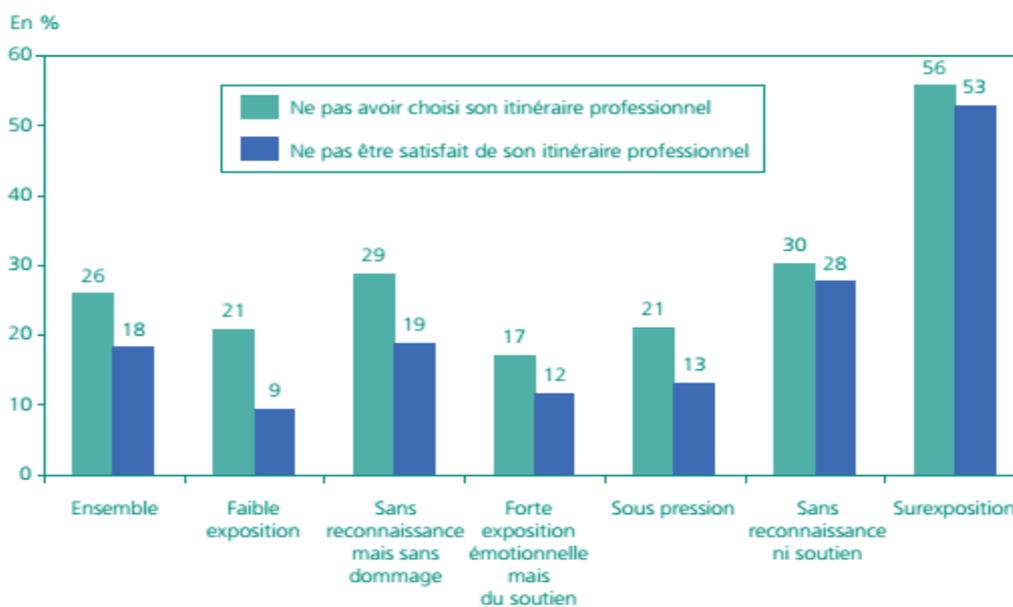
En devenant un phénomène sociétal, le désengagement constitue désormais une manifestation du malaise au travail dont l'origine provient de l'exposition aux facteurs de risque liés aux situations de travail, parmi lesquels les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels. Dans son rapport, la DARES (*ibid.*) indique que les salariés, dès lors qu'ils sont « surexposés » à ces facteurs de risque, se retrouvent deux fois plus « limités » pour travailler convenablement du fait de problèmes de santé, et cinq fois plus à souffrir de troubles anxieux et dépressifs. Ainsi en France, ces derniers se déclarent majoritairement (75%) insatisfaits par leur travail, et que celui-ci risque de nuire à leur santé (voire graphiques n°1 et n°2 ci-dessous) :

³ Les seules existantes proviennent des études des cabinets de consultants privés.

Graphique n°1.
Proportion de salariés déclarant que leur travail risque de nuire à leur santé



Graphique n°2. Choix et satisfaction à l'égard de son travail



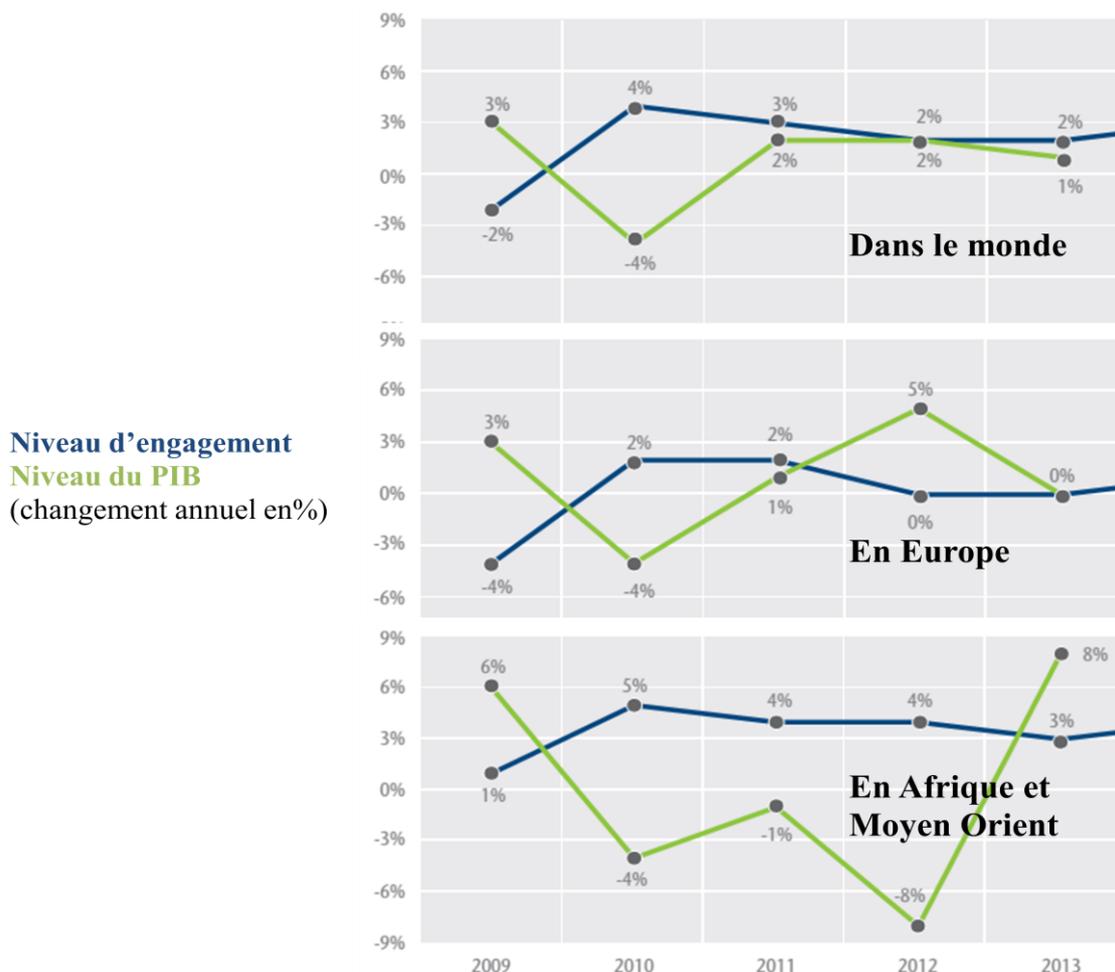
Source (Dares, 2014)

En résumé, la manifestation du malaise, en raison de la souffrance et de la maltraitance au travail, constitue un symptôme implicite du désengagement et invite, par conséquent, les entreprises à faire en sorte de favoriser l'engagement de leurs salariés du fait de son impact économique et social.

De la nécessité de l'engagement

Outre les statistiques sur la santé physique et mentale au travail, on observe un intérêt grandissant relatif à la mesure de l'engagement des salariés comme baromètre de « bonne santé » à la fois économique et sociale. Les cabinets de consultants internationaux spécialisés dans le conseil en ressources humaines, dont principalement Gallup, Mercer, Towers Perrin et Aon Hewitt, étudient régulièrement les tendances mondiales du niveau d'engagement des salariés, le placent comme un levier important de la croissance mondiale et proposent quelques éléments statistiques. Ainsi, selon l'enquête réalisée par l'institut Gallup (2013), l'engagement des salariés constitue un facteur important du redressement des entreprises suite à la crise dite des *subprimes*. Les entreprises « engagées » ont renoué plus rapidement que leurs concurrents avec la productivité, la rentabilité et la qualité de service, permettant ainsi à une relance globale de la croissance mondiale. Ces enquêtes semblent montrer une relation étroite entre le niveau d'engagement et l'économie mondiale, ainsi que sur les conditions sociales associées, comme on peut le voir dans les graphiques ci-dessous :

Graphique n°3. Evolution annuelle du niveau de l'engagement et du PIB dans le monde, en Europe et en Afrique/Moyen Orient



Source : Aon Hewitt (2014)

Ces graphiques font apparaître que le changement du niveau d'engagement est régulièrement suivi d'un changement du produit intérieur brut (PIB). On peut noter aussi que cette relation diffère d'une région à une autre en fonction des conditions économiques et sociales relatives à la région. Les constats suivants éclairent cette situation :

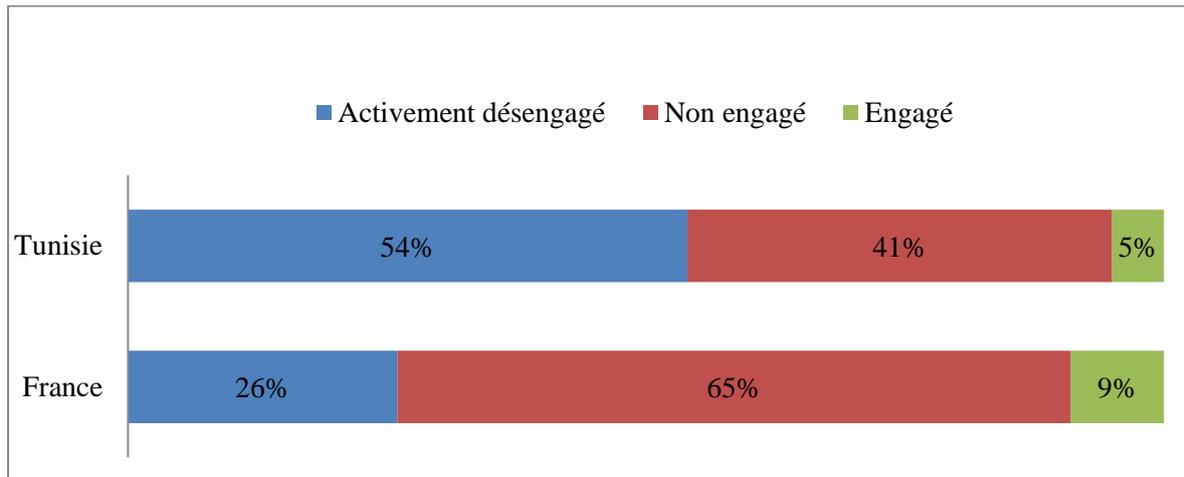
- De manière générale, la relance économique à partir de 2009 a été suivie d'une diminution équivalente du niveau de l'engagement. Une explication réside dans les plans gouvernementaux privilégiant la baisse des dépenses publiques, avec comme conséquences directes un impact sur l'emploi, de l'ordre de 25 millions d'emplois perdus, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2010) ;

- Ainsi, en France, les actions entreprises par le gouvernement Français n'ont contribué que faiblement à la relance de la croissance. En revanche, les conséquences économiques (hausse du chômage de deux pourcents, perte massive d'emplois, etc.) ont été conjuguées à une détresse humaine et sociale traduite, comme exposé *supra* par une vague de suicides, (cf. France Télécom entre 2008 et 2009), et qui atteint un pic en 2011 pour toute l'Europe (Horn & Tarnero, 2009) ;
- En Tunisie, et pour les mêmes raisons, la situation s'aggrave depuis la révolution de 2011, déclenchée elle-même par un suicide. Le marché du travail subit une forte pression suite au départ de nombreuses entreprises étrangères et tunisiennes qui, selon Bedoui⁴, se trouvent incapables de s'en sortir avec le repli de la productivité.

De fait, les entreprises et les salariés affrontent un avenir commun difficile. Ainsi, ces partenaires doivent résoudre le dilemme suivant : d'un côté la conjoncture économique met les entreprises sous pression et réclament *ipso facto* plus d'engagement et de persévérance de la part de leurs salariés, de l'autre ces derniers réclament plus de compréhension et de vision de de leurs dirigeants. Pour expliquer cette situation, le cabinet Towers Perrin (2014) souligne, dans une enquête réalisée sur l'engagement des salariés, le manque de compréhension des dirigeants des attentes fondamentales de leurs salariés, en particulier la confiance envers la direction et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Plus concrètement, Gallup (2012) avait déjà identifié les situations d'engagement suivantes pour la France et pour la Tunisie :

⁴Interview avec Abdeljelil Bedoui retranscrit dans : <http://www.lapresse.tn/02042015/58497/abdeljelil-bedoui-economiste-on-nest-pas-dans-une-logique-d'internationalisation.html> (paru le 21 Novembre 2012).

Graphique n°4. Situation du niveau d'engagement en France et en Tunisie en 2011-2012



Source (Gallup, 2012)

- en France, la majorité des salariés (65%) investissent du temps mais manquent de motivation et ont du mal à fournir des efforts supplémentaires. Ceux qui sont « activement désengagés » (26%) se caractérisent par un comportement hostile et risquent de nuire à leur entreprise ;
- en Tunisie, la situation s'avère délicate (54%) et risque de s'accompagner d'une spirale négative pour leur entreprise (absentéisme, retards répétitifs et injustifiés, vols, dégradations, etc.).

De manière générale, le taux de désengagement des salariés a été estimé en 2014 par Towers Perrin à 24%, permettant de dire que l'engagement est « en péril ». Dans cette situation, il devient nécessaire de **repenser à un « ressort » renouvelé au sein de la relation de travail**. Les travaux traitant de cette question permettent d'identifier deux comportements types : a) pour certains, le choix de rester dans une entreprise est justifié par des considérations soit économiques (engagement calculé) soit normatives (engagement normatif) (Allen & Meyer, 1996) ; b) pour d'autres, le choix est fondé sur de éléments affectifs (engagement affectif) (Mowday et al, 1979) qui reposent sur la volonté, l'attachement, l'identification avec les valeurs et les buts de l'entreprise, et enfin sur la réalisation d'efforts particuliers.

De fait, *cet engagement affectif, exigé pour concilier les attentes des salariés et celles des entreprises, devient problématique* lorsque d'une part, les salariés sont de plus en plus démoralisés et désengagés que d'autre part, les entreprises imposent une accélération des procès.

Cette situation invite donc à réfléchir à un environnement de travail susceptible de favoriser ce type d'engagement, à interroger de nouvelles pratiques managériales et à découvrir le sens attribué au travail en l'appréhendant à travers de concepts largement ignorés par les sciences de gestion, tels que la spiritualité .

1.1.2 De l'intérêt de la spiritualité au travail

Selon Hourlier (2009) la quête de sens se retrouve dans la littérature du management et le discours managérial via des emprunts au registre religieux : culte du travail, grand-messe des managers, gourous du management, papes de la pensée managériale/de la qualité totale, croisade, etc.). Baron (2009) s'appuie sur la métaphore religieuse dans un article intitulé «*Quand le management recourt à l'imaginaire religieux*» : « *Les disciples de la première heure y avaient prospéré en église avec sa bible (ISO), son catéchisme (les manuels de la qualité) et ses saints ; Juran, Ishikawa, Pareto, Shingo, Deming ou Gantt... Des prêtres ordonnés dans toutes les Directions (les correspondants qualité), des confesseurs (les auditeurs agréés), officiaient sous l'autorité d'un évêque (le directeur de la qualité). La structure territoriale était secondée de supplétifs transversaux ; des congrégations (qualiticiens maisons, l'AF CERQ), des moines soldats prosélytes (les consultants) et même des novices (les stagiaires) (...). Pour réactiver la Foi, il ne suffira pas d'invoquer les nouveaux démons (la concurrence chinoise ?)* ».

En devenant source d'inspiration⁵ pour les managers, la religion et la spiritualité sont-elles une réponse à la quête de sens au travail ? Est-ce une nouvelle piste qui s'ouvre ? Va-t-elle dans le sens de l'histoire ?

Les historiens chercheurs Dolléans & Dehove (1953 : 20), retraçant celle du travail, rappellent que cette dimension spirituelle a fini, chemin faisant, par être oubliée au profit de considérations matérielles. Ainsi, ces auteurs considèrent qu'« *au cours de l'histoire, les hommes ont été soumis à de dures épreuves ; mais plus rude a été l'épreuve (...) plus elle les amenait à concentrer leurs forces sur **une vie intérieure plus riche et plus intense. Et cette vie intérieure est devenue source de compréhension, de générosité, d'où s'éveillent une volonté mieux trempée, un cœur plus ardent et plus pur. (...) Car les vanités et les ambitions personnelles s'effaceraient pour faire place à des sentiments animateurs, l'amour du métier, la fierté de l'œuvre accomplie, l'orgueil de la production, et la joie de collaborer à une tâche commune*** ».

⁵ <http://www.capital.fr/carriere-management/coaching/la-religion-source-d-inspiration-des-managers-882264> (consultée le 24/03/2015).

Ainsi, pour ces auteurs, si le *travail* a constitué tout au long de l'histoire une condition de (sur)vie pour les hommes, les aspects matériels fonctionnent de concert avec les ceux relevant des domaines affectifs et spirituels, et « *seule cette ardeur à la tâche quotidienne inspire au cœur de l'individu, le goût d'agir sans songer à ce qu'il recevra en échange, mais seulement parce que l'acte qu'il accomplit lui apparaît nécessaire et beau* » (*ibid.* : 15).

De la même façon, en parlant du *travail* vivant, Henry (1993)⁶ s'interroge sur la marge du temps libre que devrait permettre le recul du travail « matériel » au XX^{ème} siècle, et sur les *possibilités insoupçonnées* qui substitueraient à « *l'homme aux tâches finies, esclave d'un travail imposé, divisé, aliénant (...) un homme nouveau (...) capable de reprendre à son compte l'idéal grec du savoir voué à la vérité* ». Une possibilité serait d'investir dans des domaines autres que ceux de la production matérielle : « que le technocrate sera remplacé par le visionnaire et l'artiste » (Mamlouk, 1995 : 172).

Cependant, Henry (1993, *ibid.*) reconnaît que la tâche reste difficile, et qu'il conviendrait de revisiter le concept *travail* comme « *une activité primordiale* » qui s'assimilerait à « *la volonté de vivre, de se révéler et de s'accomplir soi-même* ».

S'agit-il d'une incantation ? En fait, il faut attendre la fin du XX^{ème} siècle pour que des travaux, majoritairement anglo-saxons, en sciences de gestion s'intéressent à l'étude du concept de la *spiritualité au travail*. Mis à part un travail mené sur un concept voisin : le sacré par Robert-Demontrond (2007) il semble bien que le travail *princeps* sur la spiritualité a été mené en France, en GRH, par Brasseur & Duyck en 2013 dans la revue *Rimhe* qui lui consacre un dossier spécial. Le travail doctoral de Mhenaoui (2014) vient compléter cette réflexion.

Ainsi commence à être (re)mis en exergue l'importance de la recherche du sens et la poursuite de l'*idéal*, au sein des travaux en sciences de gestion via la conception d'une spiritualité « appliquée » au travail pour les entreprises, considérée par Mitroff & Denton (1999 : 15), lors d'un symposium de l'*Académie de Management*, comme « *le désir de trouver un but ultime dans la vie, et de vivre en conséquence* ». Il montre dans un audit de la spiritualité aux Etats Unis, que 60% des personnes interrogées considèrent la spiritualité comme un concept différent de celui de religion.

Réfléchir aux aspects du travail sous l'angle de la spiritualité, donne aux dirigeants et aux salariés la possibilité de prendre en considération des dimensions essentielles de la vie, leur famille et leurs collègues mais aussi leur travail, (Cavanagh, 1999).

⁶ Dans un article intitulé « Réinventer la culture », paru dans *Le Monde des Débats* (Septembre, 1993).

De fait, Kouzes & Pozner (2012 : 36) soulignent combien les dirigeants et les responsables dans les entreprises, en « *encourageant le cœur, en démontrant l'inspiration et l'énergie positive à leurs collègues* », peuvent « réaliser des choses extraordinaires » et favoriser l'« *engagement envers la vision et les valeurs* » de l'entreprise.

1.2 Objet de la recherche

C'est précisément l'objet de ce travail doctoral que d'étudier l'apport d'un « nouveau » mode de fonctionnement des entreprises, à travers le concept de la spiritualité au travail, pour favoriser l'engagement affectif des salariés. Dans ce cadre, ce travail essaye de répondre à la question de recherche suivante :

La spiritualité au travail peut-elle contribuer à l'engagement affectif des salariés ?

A travers ce questionnaire général, et dans le but d'*identifier les leviers de la spiritualité susceptibles de permettre à l'entreprise de favoriser l'engagement affectif de ses salariés*, cette thèse poursuit un ensemble d'objectifs à caractères à la fois théorique et pratique :

Sur le plan théorique

Il s'agit d'apporter un éclairage théorique sur l'importance du concept de l'engagement affectif. A cette fin, cette recherche s'interroge tout d'abord sur la place actuelle d'un nombre de concepts clés dans la compréhension des attitudes et des comportements humains en situation de travail, à savoir la motivation, la satisfaction et l'implication au travail. Ce travail vise à compléter la prise en compte effective de la contribution individuelle du salarié par l'étude de l'engagement affectif.

En outre, en recourant au concept de la spiritualité au travail, il s'agit d'appréhender un nouveau mode de fonctionnement des entreprises afin de dégager les dimensions spirituelles susceptibles de favoriser l'engagement affectif des salariés. Cela va aussi permettre de fournir un cadre conceptuel adéquat pour le développement de ce type d'engagement.

Sur le plan managérial

Il s'agit

- d'apporter des arguments pratiques sur la nécessité pour les entreprises de développer l'engagement affectif de leurs salariés. En particulier, cette recherche vise à montrer l'apport du caractère « durable » de ce type d'engagement afin d'être bénéfique aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés ;

- d'identifier à partir des dimensions de la spiritualité au travail les leviers managériaux susceptibles d'être exploités par l'entreprise en vue de développer l'engagement affectif de ses salariés.

2 Postures épistémologique et méthodologique de la recherche

L'exposé qui suit précise la posture épistémologique, puis le cheminement méthodologique adopté dans cette recherche.

2.1 Posture épistémologique

La présente recherche reprend une posture dite post-positiviste. En effet, en sciences de gestion, ce paradigme épistémologique se trouve adéquat pour l'appréhension, avec le recul nécessaire, des concepts à caractère à la fois subjectif et humain (Gavard-Perret et al, 2012 ; Denzin & Lincoln, 1994). En outre, même s'agissant d'un champ théorique ancien, à savoir l'engagement affectif, celui de la spiritualité au travail, « nouveau » nécessite de l'appréhender avec des méthodes et des outils adéquats, d'autant plus qu'il concerne un terrain spécifique, celui de la Tunisie.

2.2 Démarche méthodologique

Afin de tenir compte de la double nature des concepts étudiés, cette thèse opte pour une démarche hypothético-déductive. Dans cette perspective, un cadre d'analyse élaboré à partir de la littérature est exploité à travers une étude de cas comme le précise le point suivant.

2.2.1 Une étude de cas

Dans le but de cerner la spécificité des concepts étudiés dans cette thèse, le recours à une stratégie de recherche par étude de cas s'avère adéquat. En outre, comme il s'agit d'un *cas unique*, (cf. infra) précédé d'une étude exploratoire afin de vérifier la plausibilité générale du cadre d'analyse retenu.

Les investigations proprement dites sont menées par le biais d'entretiens qualitatifs semi-structurés, lesquels sont ensuite exploités en deux étapes : tout d'abord, un traitement statistique des données textuelles (lexicométrie) *via* le logiciel Alceste (version 2012) pertinent pour ce type de données puis une analyse de contenu thématique « classique » afin d'affiner les résultats précédents et de cerner les relations de sens entre les différents éléments dégagés de l'étude. Cette démarche sera explicitée *infra* dans le corps du texte.

2.2.2 Le terrain de l'étude

Cette thèse porte sur le cas d'une entreprise tunisienne privée, Sodexo Tunisie. Cette entreprise, filiale depuis 1997 du groupe international Sodexo, se révèle un terrain propice pour les fins de ce travail en raison de l'issue d'une situation de « crise » face à laquelle le personnel manifeste un comportement inattendu. Cette entreprise constitue un cas « révélateur » pour étudier en profondeur les antécédents de l'engagement affectif.

3 Architecture de la thèse

Cette thèse se présente en un seul volume relié comprenant à la fois les développements proprement dits qui sont suivis des annexes. Les développements de la thèse s'organisent en six chapitres subdivisés en deux parties : la première concerne les aspects théoriques et conceptuels de l'engagement et de la spiritualité ; la deuxième présente l'engagement affectif et la spiritualité au travail à l'épreuve du terrain

3.1 Première partie :

Dans les trois premiers chapitres de cette partie, sont exposés les aspects théoriques des concepts mobilisés :

Le chapitre 1 s'interroge tout d'abord sur certains concepts clés mobilisés dans l'étude des aspects humains au travail par le recours à :

- la motivation et la satisfaction au travail pour la compréhension des comportements individuels, tout en précisant les théories sous-jacentes, le cadre empirique ainsi que les limites associées ;
- l'implication comme déterminant des attitudes au travail, et en précisant les liens de voisinage avec le concept d'engagement.

Le chapitre 2 s'intéresse ensuite à l'engagement organisationnel en tant qu'orientation de recherche relativement récente. Il montre en parallèle l'intérêt d'un concept particulier, à savoir l'engagement affectif en se basant sur :

- le cadre théorique global de l'engagement organisationnel (définitions, cibles et formes), et celui de l'engagement affectif en particulier ;
- le cadre empirique, en passant en revue les antécédents et les conséquences de l'engagement. Dans ce cadre, sont soulignées les variables « spécifiques » des situations de travail en relation directe avec l'engagement affectif, pour montrer et son intérêt et son actualité.

Le chapitre 3 se consacre au concept de la spiritualité au travail en le déclinant en deux sections :

- la première section concerne la sphère « religieuse » de la spiritualité et essaye de retrouver les soubassements théoriques communs entre la spiritualité et la religion ;
- la deuxième section s'intéresse à la sphère organisationnelle et du travail de la spiritualité en la distinguant, dans ce cas, du concept de la religion. Elle expose les facteurs explicatifs de la prise en compte de la spiritualité dans le cadre de l'entreprise et du travail en général, le débat autour de sa définition et les aspects méthodologiques de la recherche sur la spiritualité au travail. La section s'achève par le cadre d'analyse retenu pour l'étude de la spiritualité et de l'engagement affectif, ainsi que les hypothèses qui en découlent.

3.2 Deuxième partie :

Les aspects empiriques de la recherche font l'objet des chapitres 4, 5 et 6 :

Le chapitre 4 commence par l'exposé des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche :

- cette thèse se fonde sur une posture *post-positiviste* afin d'appréhender avec « objectivité » les éléments saillants de chaque concept étudié, et cela par le recours à des méthodes et des outils de collecte et d'analyse de données adéquats (entretiens de recherche qualitatifs, examen lexicométrique des données, analyse de contenu thématique). Cette investigation est opérée en deux temps :
 - tout d'abord, dans le cadre d'une étude exploratoire auprès de cinq individus appartenant à des entreprises différentes, dont le but est de vérifier la convenance générale du cadre d'analyse établi ;
 - ensuite, dans le cadre précisément de « Sodexo Tunisie », à travers 10 entretiens de recherche.

Le chapitre 5 fait l'exposé de l'ensemble des résultats de la recherche (étude exploratoire et étude de cas) pour les deux étapes de l'exploitation des données :

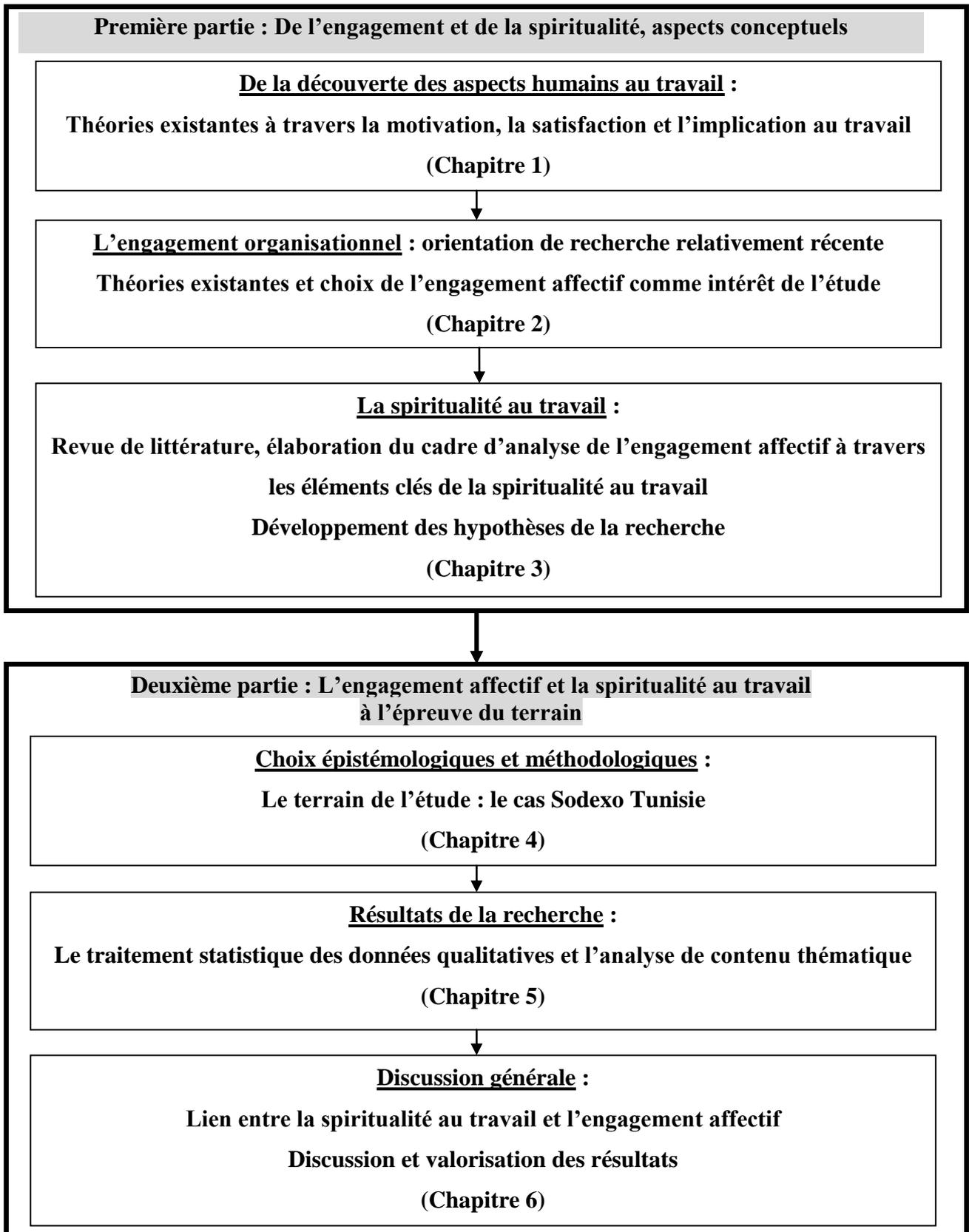
- le traitement statistique des données qualitatives *via* le logiciel Alceste (version 2012), en identifiant puis en interprétant la structure globale du *corpus* traité ;
- l'analyse de contenu thématique en essayant de dégager les relations de sens entre les deux concepts de l'étude, à savoir le lien entre la spiritualité au travail et l'engagement affectif.

Le chapitre 6 fait l'objet d'une discussion générale tout d'abord sur le plan théorique, ensuite sur le plan managérial pour dégager certaines implications d'ordre managérial et proposer des échelles de mesure adéquates.

Dans un but pédagogique, un résumé figure à la fin de chacun des chapitres.

L'ensemble de ces chapitres est résumé dans la figure ci-dessous :

Figure n°1. Le plan général de la thèse



Première partie

De l'engagement et de la spiritualité : aspects conceptuels

Chapitre premier

De la découverte des aspects humains au travail

Le fonctionnement des entreprises au début de la société industrielle, notamment avec l'organisation scientifique du travail, le taylorisme et la bureaucratie, repose essentiellement sur l'application des procédés scientifiques du travail, comme le calcul des temps du travail, des gestes et des tâches. Cela a particulièrement été facilité par le degré de spécialisation des travailleurs dans leurs tâches correspondantes, et également par le contrôle rigide et ferme appliqué par les responsables (Rouleau, 2007). Dans le même sens, la bureaucratie fournit les règles d'administration et d'hierarchisation qui déterminent et limitent le champ de pouvoir et d'autorité des responsables.

Les années 1930 s'ouvrent sur une rupture paradigmatique dans les entreprises avec la prise en compte des aspects humains et avec la place reconnue à l'affectivité comme moteur de fonctionnement des firmes (Morgan, 1989). Les règles scientifiques du travail forment toujours des moyens efficaces pour augmenter la productivité des travailleurs. Néanmoins, en considérant certains facteurs humains liés au travail (les sentiments, les besoins humains, les valeurs, etc.) (Lussato, 1977), ces derniers travailleurs fonctionnent dans des conditions à la fois améliorées et plus productives. Cette prise de conscience de l'importance des aspects humains au travail initiée et dirigée par les premiers travaux d'Elton Mayo entre 1927 et 1932, connus plus tard sous le nom de « mouvement des relations humaines », montre qu'il existe une relation entre la productivité du travailleur et le contexte psychologique et social du travail, tout comme les conditions physiques et matérielles. Il constate également que le système relationnel entre les individus joue un rôle fondamental dans le maintien du niveau de productivité.

Les recherches cliniques et expérimentales sur les aspects humains au travail se poursuivent avec les travaux d'Herzberg, d'Argyris ou encore de McCregor, et aboutissent à un ensemble de théories, dont celles de la motivation et de la satisfaction au travail, et plus tard de l'implication au travail. Ces trois axes constituent les premières recherches sur les aspects humains des situations de travail.

1 Compréhension des comportements à travers la motivation et la satisfaction au travail

Ces deux concepts très voisins naissent du constat de l'effet des conditions du travail sur les attitudes et les comportements humains, en particulier ceux relatifs à la fatigue et la passivité des travailleurs (Herzberg, 1974). Ces symptômes sont généralement les signes de la baisse de motivation et de l'insatisfaction par rapport au milieu du travail (Ripon, 1983).

Le présent paragraphe revoit la définition et les théories des deux concepts, ainsi que leur champ d'application pratique.

1.1 Définitions et théories de la motivation et de la satisfaction au travail

La définition de la motivation et de la satisfaction au travail, ainsi que les théories qui y sont associées, font l'objet d'un consensus assez général.

Nuttin (1985 :13) conçoit la motivation au travail comme « *la direction active du comportement vers certaines catégories préférentielles de situations ou d'objets* ». Vallerand & Thill (1993 : 18) la définissent comme : « *Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Pour Roussel (2000 : 4), la motivation correspond au « *processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus* ». Locke et al (2004) ajoutent, enfin, que la motivation influence aussi bien les habiletés et les compétences individuelles que le degré auquel ces habiletés sont déployées.

Il ressort de ces définitions que la motivation s'intéresse en premier lieu au comportement individuel, à l'« aspect dynamique et directionnel du comportement » (Nuttin, 1985). Elle explique les motifs pour lesquels toute personne réalise un travail donné ainsi que l'intensité des efforts qu'y sont déployés. Elle se base principalement sur trois éléments : la direction (le choix), l'intensité et la durée (persistance). Le premier élément décrit le sens de la motivation qui est dirigé vers les objectifs de la personne. Le deuxième élément, à savoir l'intensité, concerne l'énergie et les efforts nécessaires qui seront investis dans le travail pour atteindre les objectifs prescrits. Et enfin, le dernier élément repose sur la durée de l'énergie déployée pour exécuter le travail d'une façon continue et avec les mêmes efforts.

En ce qui concerne la satisfaction au travail, elle a été définie par Locke (1976, in Francès 1981) comme « *un état émotionnel* » qui surgit comme une réaction à un travail donné ou à une expérience de travail. C'est aussi une comparaison entre l'état actuel d'un individu et ses attentes futures. La satisfaction augmente du fait des expériences de travail réussies et elle résulte d'une évaluation continue de ces expériences. Selon ces définitions, elle est instable et varie largement en fonction des conditions de travail (Mowday et al, 1979 ; Tett et Meyer, 1993). D'une façon générale, elle demeure un concept lié étroitement à l'emploi et aux caractéristiques techniques du travail, plutôt qu'à l'organisation dans son ensemble (Spector, 1997).

En fait, les théories de la motivation et de la satisfaction semblent être très voisines (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Dans ce sens, certaines théories de la motivation, dont la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1974) qui est originairement axée sur la satisfaction au travail, se trouve aussi liée à la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman & Oldham (1976). De même, les théories des besoins élaborées par Maslow (1954), Alderfer (1969) ou McCregor (1960), sont étroitement liées à la satisfaction au travail du fait que la satisfaction de certains besoins génère une réaction positive de la part de l'individu vis-à-vis de son travail (Locke, 1997).

C'est ainsi que deux classifications ont été proposées pour les théories de la motivation : celle de Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970) et celle de Kanfer (1990).

La première classification distingue les théories de contenu et les théories de processus. Les premières s'intéressent à la question « comment c'est fait ? », autrement dit « quels sont les éléments susceptibles de motiver les travailleurs ? ». Ils renvoient donc au *contenu* de la motivation et aux *objets* poursuivis par les individus. Ces objets sont appelés *besoins*, et constituent les sources de la motivation humaine (Nuttin, 1985 ; Francès, 1995).

Les théories de processus étudient la motivation sous un angle *comportemental* afin d'identifier les relations entre l'individu et certains objets de son environnement. Elles répondent à une question de base : « Comment ça marche ? » à savoir « Comment motiver les salariés ? ». Pour ces théories, la motivation est conçue en tant que *processus* dans lequel un ensemble de variables sont reliées entre elles de façon à activer et à diriger un comportement donné (Francès, 1995 : p31). La conception de la motivation en termes de processus constitue une avancée théorique importante dans l'étude des attitudes et des comportements humains. En résumé la première classification établit un *distinguo* statique / dynamique.

La deuxième classification répertorie les théories motivationnelles selon trois paradigmes différents : les besoins-mobiles-valeurs, le choix cognitif et l'autorégulation-métacognition.

Les besoins-mobiles-valeurs

Le premier paradigme s'intéresse donc à la satisfaction de certains besoins comme source de motivation. Ainsi, un individu s'oriente vers un travail donné en cherchant à satisfaire ses besoins fondamentaux. Les plus connus sont ceux présentés par Maslow (1954), qui sont classés par ordre de priorité, allant des besoins primaires (physiologiques) jusqu'aux besoins supérieurs (estime de soi). Les « mobiles d'accomplissement » s'intéressent plutôt au contenu du travail comme source de motivation. Cette progression est considérée comme originale du fait qu'elle dépasse la vision matérielle et contrainte de la motivation. On distingue, parmi ces théories, la motivation intrinsèque développée par Deci & Ryan (1985) et Deci (1971), et les caractéristiques de l'emploi développées par Hackman & Oldham (1976). Enfin, les « valeurs » traduisent ici l'équité et la justice organisationnelle, qui se basent sur le principe selon lequel tout individu agit pour éviter et éliminer un sentiment d'injustice (Roussel, 2009). Le sentiment d'injustice est considéré comme une force incitatrice à l'action.

Dans la même orientation que la motivation intrinsèque, Herzberg (1974) propose deux types de facteurs susceptibles de motiver les individus dans un emploi donné : les facteurs de *motivation* et les facteurs de *démotivation*. Les premiers facteurs sont « intrinsèques » et améliorent la satisfaction envers l'emploi ou la tâche, les deuxièmes (salaires par exemple) sont « extrinsèques » et soit s'avèrent neutres (pas d'effet notable) soit agissent dans le sens opposé. Le deuxième paradigme concerne les théories du choix cognitif.

Le choix cognitif

Le deuxième paradigme concerne les théories du choix cognitif. Selon ces théories, ce sont les attentes de l'individu qui représentent ses forces incitatrices. Il fait des choix raisonnés sur la base de trois éléments : l'envie de réussir/éviter l'échec, la perception subjective de réussite/échec et enfin les résultats futurs en cas de réussite ou d'échec. L'apport de ces théories réside dans la considération de l'individu comme acteur de ses propres comportements (en opposition aux théories des besoins). La théorie de la dynamique de l'action d'Atkinson et al (1984), ajoute le caractère stable sur le long terme de la motivation dans un travail donné. L'idée est d'être attirée par différentes actions à la fois avec des attentes différentes. Enfin, le troisième paradigme, concerne l'autorégulation et la métacognition.

L'autorégulation-métacognition

Ce paradigme propose d'étudier la motivation conjointement à partir de deux aspects : l'aspect cognitif et l'aspect affectif. Ainsi, des termes comme le désir, le plaisir et la volonté s'ajoutent au dictionnaire de la motivation humaine. Un individu s'oriente en essayant de suivre les objectifs fixés. Cette orientation relève surtout d'une volonté, d'une détermination et d'un plaisir qui permettent à l'individu de suivre ses propres objectifs d'une façon autonome. Par extension, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) stipule que la motivation varie en fonction de la capacité de régulation et d'autodétermination de l'individu. Ainsi, dans son degré le plus élevé, on parle d'une motivation intrinsèque ou les motivations sont « intériorisées » et appropriées à l'individu (Gagné et al, 2009).

Dans l'ensemble, les théories de la motivation et de la satisfaction au travail présentent des liens de connexion qui sont clairement identifiés dans la classification de Kanfer (1990), qui s'avère selon Roussel et al (2009) plus précise. L'ensemble de ces théories sont résumées dans le tableau n°1, dont les liens avec la satisfaction au travail sont présentés dans le tableau n°2.

Tableau n°1. Principales théories de la motivation

Paradigme	Théorie(s)	Auteur(s)	Spécificité(s)
Théories des besoins-mobiles-valeurs)	Théories des besoins	Maslow (1954) Alderfer (1969) Herzberg (1957) McClelland McGregor (1960)	L'individu agit en cherchant à satisfaire certains besoins.
	Théories de la motivation intrinsèque	Deci et Ryan (1971-85) Hackman et Oldman (1967-77)	Le travail est un facteur de motivation en soi même.
	Théories de l'équité et de la justice organisationnelle	Greenberg (2000)	L'individu est incité à agir en cas de sentiment d'injustice par rapport aux autres.
Théories du choix cognitif	Théories des attentes	Vroom (1964)	Les attentes de l'individu sont aussi déterminantes de sa motivation.
	Théories de mobile d'accomplissement	Atkinson (1957)	Il est maître de son comportement.
	Théories de la dynamique de l'action	Atkinson Birch et Kuhl (1984)	La dynamique de l'action met en valeur la stabilité de la motivation dans des situations d'actions différentes.
Théories de l'Autodétermination-Métacognition	Théories de fixation des objectifs	Locke & Latham (2004)	L'effet conjoint des choix cognitifs/raisonnés et des choix affectifs (volonté et passion).
	Théories de l'autodétermination	Decy et Ryan (1985)	L'individu maîtrise son comportement et son environnement afin de prouver ses capacités dans un travail donné.

Source (Roussel,2009)

Le tableau 1 montre l'ensemble des théories développées dans le champ de la motivation au travail, et permet de distinguer entre les théories basées sur la satisfaction de certains besoins élémentaires, les théories axées sur les choix raisonnés de l'individu, et enfin, les théories qui conjuguent l'aspect cognitif et affectif dans la poursuite des objectifs. En outre, parmi ces théories, certaines renvoient aussi bien à la motivation qu'à la satisfaction et sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau n°2. Liens entre les théories de la motivation et de la satisfaction

<i>Satisfaction au travail</i>				
	Théories des besoins (Maslow, 1954)	Théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1976)	Théorie de fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990)	Théorie bi-factorielle (Herzberg, 1957)
Motivation au travail	La séquence motivationnelle débute par la satisfaction de certains besoins fondamentaux (physiques, appartenance, estime de soi, etc).	Les caractéristiques du travail (autonomie, signification personnelle, récompenses, etc) agissent sur le degré auquel l'individu est satisfait dans son travail.	La fixation des objectifs d'une manière intentionnelle et consciente, et essentiellement l'atteinte de ces objectifs, agissent directement sur la satisfaction personnelle.	Certains facteurs comme l'accomplissement, la reconnaissance, etc., apportent de la satisfaction, alors que d'autres (procédures, supervision, rémunération) apportent de l'insatisfaction.

Source (Locke & Latham, 2004)

Le tableau n°2 présente les liens théoriques existants entre la motivation et la satisfaction au travail. En effet, il se trouve, d'un côté, que les sources qui sont à l'origine de la motivation (eg. Besoins physiques, autonomie, objectifs personnels, reconnaissance, etc.) constituent, d'un autre côté, des sources de satisfaction ou d'insatisfaction chez les individus (Locke, 1997 ; Dalmas, 2007).

1.2 Cadre empirique de la motivation, de la satisfaction au travail et les limites associées

Les recherches empiriques faites sur le sujet de la motivation et de la satisfaction au travail sont très denses (Charles-Pauvers et al, 2006). Elles concernent généralement le lien avec les comportements, et principalement la performance au travail. La majorité des études s'est focalisée sur l'aspect quantitatif et la mesure des concepts par le recours à des questionnaires et des enquêtes structurés (absentéisme, plaintes, arrêt du travail, etc.) (Francès, 1981 ; Brief & Weiss, 2002). L'attente d'un but donné, la poursuite des objectifs, l'efficacité personnelle, la diversité des tâches, etc., sont parmi les principaux facteurs de la motivation. Ces mêmes facteurs procurent aussi de la satisfaction chez l'individu qui réalise ses objectifs et perçoit positivement sa réalisation personnelle (l'auto-efficacité) (Lemoine, 2011). En fait, le déploiement des théories de la motivation et de la satisfaction a abouti à des résultats qui sont centrés sur trois théories majeures : la théorie des attentes (Vroom ,1964), la théorie de fixation des objectifs (Locke & Latham, 1990) et celle de l'auto-efficacité (Bandura, 1986).

Premièrement, pour Vroom (1964), les attentes positives de l'individu vis-à-vis des résultats de ses efforts déterminent l'orientation et l'intensité de ces efforts. De plus, si les résultats obtenus génèrent des récompenses adéquates, le niveau de satisfaction de l'individu sera élevé, et ses perceptions futures seront, en conséquence, positives (Charles-Pauvers et al, 2006). Or, Locke & Latham (2004) montrent que les perceptions des individus ne sont pas qu'objectives, mais sont souvent liées aux émotions ou simplement imitées d'autrui.

Deuxièmement, pour Locke & Latham (1990), les individus se fixant des objectifs donnés plus au moins difficiles, ont des comportements plus persistants et sont plus motivés. En effet, le choix intentionnel des objectifs génère une attention particulière à leur réalisation, une orientation persistante et un déploiement efficace des efforts. Néanmoins, les auteurs précisent qu'une telle attention réelle et effective s'avère être nécessaire, et devrait se traduire, selon ces auteurs, par l'*engagement vers les objectifs*, à défaut duquel, le résultat serait moins important (*ibid* : 240). Pour autant, les résultats de recherches se trouvent souvent contradictoires, comme ceux de Donovan & Radosevich (1998), soulignant un effet faible de l'engagement vers les objectifs, contrairement à Klein et al (1999). A ce titre, Roussel (2000) précise qu'étant donné le caractère double de cette théorie (le choix de l'objectif et l'effet de ce choix sur l'individu), son application s'avère être plus complexe.

Enfin, la théorie de l'auto-efficacité décrit le sentiment subjectif de l'individu de ses propres habiletés, son adaptabilité, sa créativité et ses capacités pour entreprendre un travail donné (Bandura, 1982). Ces caractéristiques individuelles augmentent par les expériences réussies (Vancouver et al, 1999), et améliorent le sentiment d'auto-efficacité de l'individu qui, par conséquent, agit sur les objectifs personnels futurs et sur le niveau de satisfaction personnelle (Locke & Latham, 1990). Etant donné que cette théorie est liée à celle de fixation des objectifs, son application se trouve peu opérationnelle et moins généralisable, sauf pour le cas de certains styles de management (eg. Management par les objectifs) (Roussel, 2000).

Au demeurant, malgré leur apport dans l'explication des comportements individuels, ces théories restent descriptives, dans leur ensemble, et insuffisantes pour s'adapter aux changements actuels du travail (Steers et al, 2004 ; Locke & Latham, 2004). En vue d'une vision centrée principalement sur l'attachement entre l'individu et son travail, d'une part, et son organisation d'autre part, d'autres pistes de recherche s'ouvrent afin d'apporter une conception complémentaire du rôle des aspects humains au travail, en particulier l'implication au travail (Lemoine, 2004).

2 L'implication comme déterminant des attitudes au travail

L'autre voie de recherche sur les aspects humains considère le travail comme « valeur sociale » (Lévy-Leboyer, 2007 ; Thevenet, 2000) et s'intéressent aux relations qui s'établissent entre l'individu et l'entreprise (Lemoine, 2004). Cette voie de recherche concerne alors l'étude de l'implication au travail. Après un bref détour par la définition du concept, on s'intéressera, tout d'abord, aux approches de l'implication, tout en la distinguant, ensuite, d'un autre concept qui sera abordé *infra*, celui de l'engagement organisationnel.

L'implication au travail a été initialement introduite dans le champ organisationnel comme un déterminant psychologique des attitudes et des comportements individuels (Charles-Pauvers et al, 2006). Bien que son champ d'utilisation reste focalisé sur le travail, elle offre une nouvelle réflexion de la relation d'échange entre l'individu et son entreprise, à travers notamment l'emploi qu'il exerce. L'implication au travail⁷ est définie comme le degré auquel un individu perçoit son travail comme important dans sa vie et dans la construction de son identité personnelle (Brown, 1996, Lawler, 1991). Francès (1983) la définit comme l'investissement des capacités personnelles dans un emploi donné. Cet investissement traduit le fait que l'on s'intéresse à son travail et qu'on s'y attache (Lemoine, 2004).

Ainsi, vue sous cet angle, l'implication dépasse la vision incitative de l'individu qui le « pousse à travailler » à une mobilisation personnelle et délibérée du salarié en utilisant ses capacités cognitives, physiques et d'adaptation pour prouver son intérêt pour le travail. En outre, selon Francès (1983), l'application des règles et des procédures de travail par le salarié ne sous-entend pas son aliénation, mais découle d'un choix personnel initié par la fierté d'être membre du groupe de travail et par l'entente « tacite » qui s'établit entre le salarié et l'entreprise qui offre ce travail. Ces deux éléments sont, en effet, la résultante de la relation qui existe entre l'individu et l'organisation et de l'attachement qui en découle (Lévy-Leboyer, 2007).

2.1 Les approches de l'implication au travail

Elles sont au nombre de trois : behavioriste, appropriation et attachement :

2.1.1 L'approche behavioriste

L'objet central de cette approche est l'étude expérimentale de l'implication en relation avec le travail et les aspects qui lui sont reliés afin d'en évaluer les effets sur la performance (Saleh et al, 1976).

⁷ L'implication au travail réfère dans ce travail au concept de *job involvement* développé dans les recherches anglo-saxonnes.

Dans cette perspective, la place du travail que traduit l'implication dans la vie de l'individu est « mesurée » par certains outils quantitatifs et qualitatifs. Francès (1983) indique aussi que l'investissement personnel dans le travail est adéquatement adapté aux exigences du poste en termes qualitatifs (le type et la nature des capacités utilisées) et en termes quantitatifs (nombre, volume, horaire, etc.) (Francès, 1983).

Parmi les outils de mesure qui permettent d'appréhender cette implication, le taux d'absentéisme, le nombre de jours d'absence ou la mobilité du personnel sont les plus utilisés dans les enquêtes sur l'implication au travail. En effet, des individus fréquemment absents sur le lieu du travail ou qui changent régulièrement de poste, seraient moins « impliqués » (Lemoine, 2004).

2.1.2 L'approche par l'appropriation

En outre, l'implication au travail incarne le principe de l'appropriation du travail lui-même. Dans cette approche, le travail exécuté représente l'individu en soi (en termes d'objets et d'intérêts), il s'agit ainsi d'un travail « impliquant » (Lemoine, 2004). Cette vision de l'implication individuelle traduit une forte expression de soi et de l'identité personnelle (Saleh et al, 1976) que l'individu se construit en réalisant que plusieurs éléments de son travail lui sont appropriés.

Cette perspective a été souvent liée aux facteurs intrinsèques du travail ou de la motivation intrinsèque, qui font l'objet de la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1974). L'implication est donc fonction du degré auquel le travail contribue au développement et l'accomplissement personnel de l'individu. En outre, l'individu qui perçoit une forte maîtrise de l'environnement de son travail, aurait des attentes positives qui seront par suite traduites par une forte implication et une performance supérieure (Saleh et al, 1976 ; Locke & Latham, 1990).

2.1.3 L'approche par l'attachement

Dans cette approche, l'accent est mis davantage sur les déterminants psychologiques de l'implication. En ce sens, l'individu s'attache à son travail, et plus précisément au groupe dans lequel il travaille, par les relations et l'entente qui s'établissent entre les membres du groupe. Selon Pagès (1984), le travail du groupe génère des relations affectives entre ses membres, facilitant ainsi à chacun de s'y attacher (Lemoine, 2004).

Cette orientation de l'implication par l'attachement fait aussi référence à la théorie de rôle et le groupe de référence (Reichers, 1985), qui expliquent le processus d'intégration d'un individu et de son appartenance à un groupe donné.

En somme, l'approche de l'attachement donne une place plus importante au travail en tant que « valeur sociale » qui unit l'individu avec le collectif.

La définition et les approches de l'implication présentées ont permis de tracer une nouvelle ligne de recherche sur les aspects humains, celle de l'intérêt personnel donné au travail à travers le concept de l'implication. Toutefois, il est à nécessaire de le distinguer d'un concept voisin, celui de l'engagement organisationnel.

2.2 Implication au travail et engagement organisationnel

Dans le champ du comportement organisationnel, et particulièrement en littérature française, l'implication et l'engagement se trouvent très souvent corrélés et parfois confondus (Rojot et al, 2009).

Pour revenir sur ce constat, il faut tout d'abord noter que la terminologie n'est pas encore stable. Le concept de l'engagement organisationnel est d'origine anglo-saxonne, et renvoie au terme *Organizational commitment*, alors que celui de l'implication au travail renvoie au *job involvement*. Par ailleurs, on note que d'autres concepts employés dans le champ du comportement organisationnel, à l'instar de la *mobilisation*, sont souvent utilisés dans les recherches pour rendre aussi bien compte du concept de l'engagement pour mettre en évidence sa portée comportementale (Tremblay, 2012). Toutefois, ce concept semble être moins utilisé dans la littérature française dans le champ du comportement organisationnel.

En effet, pendant que certains auteurs, comme Thévenet (2000) et Lévy-Le Boyer (2007) utilisent toujours le terme « implication » pour faire référence à l'« *Organizational commitment* », d'autres, comme Rojot et al (2009), Morin et al (2007), Paillé (2005), Herrbach (2005) ou Meyer & Smith (2000) emploient le concept d'« engagement organisationnel », tout en le distinguant de celui de l'implication au travail.

Sur le plan conceptuel, la distinction s'avère être mieux identifiée. Francès (1995) parle de l'implication dans l'emploi ou dans le travail, et le renvoie au *job involvement* (*ibid* : 73). De même, Kanungo (1979) définit l'implication comme l'« *identification cognitive et psychologique avec le travail exercé* ». Lemoine (2004) souligne, pour sa part, que l'implication au travail désigne l'intérêt et l'attachement à l'activité exercée pendant le travail. En somme, le concept de l'implication se trouve orienté vers l'emploi et met l'accent sur l'activité humaine. Il est ainsi fortement lié à la prise de décision et aux caractéristiques de la tâche. Il se trouve également parmi les concepts les plus corrélés à l'engagement organisationnel (Vandenberghe, 2009).

En conclusion, l'encadré suivant présente un résumé synthétique du chapitre :

Encadré n°1. Résumé synthétique des premières recherches sur les aspects humains au travail

Pour comprendre les comportements et les attitudes liés au travail, la littérature distingue trois champs théoriques : d'une part, la motivation et la satisfaction au travail, et d'autre part, l'implication au travail ;

Les théories de la motivation et de la satisfaction au travail, ainsi que les recherches empiriques associées, restent, dans leur ensemble, descriptives ;

L'implication au travail, mettant l'accent sur l'approche de l'attachement individuel avec le travail, se trouve également limitée pour comprendre la relation d'emploi dans les situations actuelles du travail.

Le chapitre suivant traite de l'engagement organisationnel comme un concept clé et propose une orientation de recherche nouvelle sur les aspects humains en considérant le rôle des relations sociales et des liens affectifs au sein de l'entreprise.

Chapitre deuxième

L'engagement organisationnel, une orientation de recherche relativement récente

La recherche sur les aspects humains et leur relation étroite avec les attitudes et les comportements individuels au travail est, encore à ce jour, un sujet dans lequel nombreux chercheurs s'investissent. Cette recherche continue à placer l'individu au centre de la vie organisationnelle et essaye de montrer son rôle essentiel dans la survie des organisations dans les moments de précarité et de crise. En effet, de nombreux auteurs (Vandenberghe et al, 2009 ; Charles-Pauvers et al, 2006 ; Lemoine, 2004), considèrent que la recherche sur les comportements individuels prend désormais une orientation nouvelle grâce à une analyse approfondie des relations sociales et des liens affectifs dans les organisations.

Après avoir exposé dans le chapitre 1, les premières recherches sur les aspects humains au travail, à travers notamment la motivation et la satisfaction au travail, et ensuite l'implication au travail, ce deuxième chapitre s'intéresse au développement théorique et conceptuel dans cet axe de recherche par une nouvelle orientation *via* l'engagement organisationnel.

Ce travail aborde dans un premier temps la définition et les formes de l'engagement organisationnel dans son cadre général. Dans un second temps, il passe en revue les principaux résultats des recherches empiriques qui précisent les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel. *In fine*, ce chapitre traite d'une forme particulière de l'engagement, à savoir sa dimension affective.

1 Le cadre théorique de l'engagement organisationnel

Cette section s'intéresse dans un premier temps au cadre théorique global de l'engagement organisationnel (définitions, cibles et formes), puis de l'engagement affectif en particulier dans un second temps.

1.1 Définitions, cibles et formes de l'engagement organisationnel

1.1.1 Définitions

Le concept d'«engagement» a été utilisé initialement pour décrire et analyser certains types particuliers d'actions humaines. Il sous-entend un mécanisme social par lequel les individus s'engagent et maintiennent un comportement consistant et cohérent (Becker, 1960). Par-là, les premiers travaux sur l'engagement ont été élaborés dans le champ des « carrières professionnelles », et ont étudié son lien avec l'intention de départ des individus.

Pour définir l'engagement organisationnel, les auteurs adoptent deux perspectives différentes : unidimensionnelle, puis multidimensionnelle.

1.1.1.1 Perspective unidimensionnelle

Dans ce cas, l'engagement est défini comme la « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent »⁸ (Becker, 1960). Il sous-entend une ligne d'activité consistante qui implique le principe de répétition des actions dans une période assez longue. Les auteurs ont qualifié cet engagement comme une *logique comportementale* (Vandenberghe et al, 2009 ; Swailes, 2002, Thevenet & Neveu, 2002). Etant donné que les individus s'attachent à leur organisation par leurs actions, les chercheurs parlent ici d'« actions qui engagent ». Ces actions doivent vérifier trois conditions principales : la visibilité, l'irrévocabilité et la volonté (Angel et Perry, 1982 ; Salanick, 1982). Pour Bielby (1992), l'attachement de l'individu est d'autant plus fort que ces conditions soient justifiées.

Par ailleurs, Mowday et al (1979 : 226), définissent l'engagement comme « *la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation* ». L'engagement est dans ce cas décrit comme une *logique attitudinale* au sein de laquelle il est perçu comme une *attitude* qui traduit l'identification et l'acceptation par l'individu des objectifs et des buts de son organisation, ainsi que la volonté d'exercer des efforts à son profit (Reichers, 1985). L'attachement est caractérisé dans ce cas par une composante affective et psychologique et un désir de rester membre de l'organisation.

⁸ Traduction reprise de Vandenberghe et al (2009).

Pour ces deux logiques (comportementale et attitudinale), il existe une relation cyclique dans la mesure où les attitudes comportent aussi une composante comportementale (intention d'agir) qui véhicule des actions cohérentes avec l'attitude en question (Mowday et al, 1982).

1.1.1.2 Perspective multidimensionnelle

Dans cette perspective, l'engagement attitudinal se distingue généralement d'un autre type d'engagement, celui de continuité ou calculé. L'engagement organisationnel peut prendre plusieurs formes⁹ qui diffèrent selon la nature et le motif du lien qui existe entre l'employé et son organisation, appelés aussi par certains auteurs, les *bases* de l'engagement (Swales, 2002 ; Becker, 1992).

Meyer et Allen (1991) définissent alors l'engagement comme « *un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* » (Meyer & Allen, 1991 :67, traduction de Vandenberghe et al, 2009). Les auteurs distinguent alors trois formes d'engagement : affectif, calculé et normatif. O'Reilly et Chatman (1986) définissent pour leur part l'engagement comme un lien psychologique qui relie l'individu à une organisation. Ils distinguent aussi trois formes (ou bases) de l'engagement : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement¹⁰. Pour Kanter (1968), l'engagement peut avoir trois dimensions : l'engagement de continuité, l'engagement de cohésion et l'engagement de contrôle (Swales, 2002). Pour leur part, Mayer & Schoorman (1992) conçoivent un modèle à deux dimensions comportant l'engagement de continuité et l'engagement de valeur. Très proche de celle de Mowday et al (1982), leur définition de l'engagement se base sur l'acceptation des valeurs de l'organisation et la volonté *d'être performant*, d'une part, et le désir de rester membre de l'organisation d'autre part.

1.1.2 Cibles de l'engagement organisationnel

Par définition, une cible d'engagement est l'entité envers laquelle s'engage un individu (Becker, 1992). Appelés aussi centres d'engagement, ces entités peuvent être aussi bien des individus que des groupes. Leur identification permet, par conséquent, de repérer de multiples engagements (Cohen, 2003 ; Reichers, 1985).

Dans cette optique de recherche, certains travaux, comme ceux de Mowday et al (1979), font référence à une cible singulière d'engagement, à savoir l'entreprise dans sa globalité, d'autres à plusieurs cibles.

⁹ Les différentes formes de l'engagement organisationnel sont détaillées dans le paragraphe *infra*.

¹⁰ Traduction reprise par Vandenberghe et al (2009) du mot *compliance*.

Ainsi, la présence de multiples cibles d'engagement est expliquée par deux paradigmes développés par Gouldner (1957, 1958) : la théorie du groupe de référence et celle du rôle. Pour cet auteur, les individus peuvent se référer à deux types de groupes sociaux : le groupe cosmopolite situé en dehors de l'organisation et le groupe local situé au sein de l'organisation. Les personnes s'identifiant à l'un des deux groupes auraient, par conséquent, des rôles différents et souvent conflictuels, conduisant à l'apparition de multiples cibles d'engagement, comme les collègues, les superviseurs, les subordonnés ou les supérieurs (Reichers, 1985 :472). Selon cet auteur, l'engagement envers les individus ou les groupes locaux s'avère plus lié à un attachement psychologique que pour des individus ou des groupes externes (eg. Les clients, les associations).

Par ailleurs, en complément de ces théories, l'étude des cibles d'engagement est aussi supportée par l'idée selon laquelle l'entreprise est composée de plusieurs groupes ou entités politiques (Marsh & Simon, 1958) et ayant donc des objectifs conflictuels. Cette conception de l'entreprise se distingue en opposition à celle soutenue généralement dans les recherches sur l'engagement organisationnel et adoptant une conception singulière de l'organisation (Mowday et al, 1979).

Au demeurant, la recherche sur les cibles d'engagement permet de compléter la conceptualisation de l'engagement organisationnel sans rejeter celle défendant la singularité de la cible, à savoir l'organisation dans son ensemble (Reichers, 1985). Elle permet aussi de conduire d'autres réflexions sur les formes d'engagement assignées à chaque cible.

1.1.3 Formes de l'engagement organisationnel :

En adoptant la perspective multidimensionnelle, l'engagement organisationnel prend alors plusieurs formes. Chacune des formes traduit une « base » ou un motif différent d'engagement qui aura par conséquent des résultats aussi différents. Les « bases » de l'engagement décrivent les motifs qui engendrent un attachement, et les manières par lesquelles les membres de l'organisation s'orientent (Swales, 2002 ; Becker, 1992).

Trois catégories sont identifiées pour les formes de l'engagement : la forme affective, la forme de continuité (ou calculée) et la forme normative. Pour chaque catégorie, la désignation peut être différente selon les auteurs de référence.

1.1.3.1 L'engagement normatif :

Meyer & Allen (1991) définissent l'engagement en tant qu'*obligation*. Cela sous-entend que le fait de rester dans l'organisation n'est pas relié à un désir ou aux avantages obtenus, mais émane d'une « pression morale et normative ».

Selon Weiner (1982), en choisissant d'être membre d'une organisation et d'y rester pour une période assez longue, l'employé ressent un devoir moral de le faire indépendamment des avantages et des gains perçus. Dans la même optique, O'Reilly & Chatman (1986) (cf. Tableau n°2), indiquent que l'individu s'identifie et suit le guide des normes et des valeurs de l'organisation parce que ce dernier est perçu comme le plus convenable.

Sur le plan empirique, les échelles de mesure de l'engagement normatif ne présentent pas de qualités psychométriques fiables. La fiabilité interne du construit se situe entre 0,38 et 0,6 comme valeur maximale (Iverson & Buttigieg, 1999 ; Meyer & Allen, 1991), et de ce fait, l'engagement normatif a été beaucoup moins étudié que les autres formes d'engagement.

1.1.3.2 L'engagement de continuité (ou calculé) :

Cette forme d'engagement résume l'attachement de l'individu par rapport aux coûts supportés et engendrés du départ volontaire de l'entreprise. Cette optique s'inspire des travaux de Becker (1960) qui postule que le salarié, ayant fait des sacrifices et des investissements pour le profit de son entreprise et pour lesquels il a également bénéficié d'avantages, n'est pas disposé à renoncer à son appartenance par crainte de les voir disparaître. De même, Kanter (1968) considère que l'engagement de continuité (ou calculé) demeure tant que le travail pour une organisation est associé à un profit et que l'arrêt de ce travail génère un coût. Cette forme est aussi appelée « l'engagement à continuer » du fait que le seul motif qui tient l'individu à rester et à poursuivre son activité revient, en premier lieu, aux avantages et aux récompenses qu'il souhaite garder dans le futur. Pour Thevenet & Neveu (2002), il s'agit d'un engagement « instrumental » qui se construit sur la relation d'échange et de négociation entre l'individu et l'organisation.

Meyer et Allen (1991) rapportent aussi que cette forme d'engagement a été souvent étudiée dans une logique comportementale, suggérant que l'attachement à l'organisation se développe en suivant une ligne d'action cohérente, qui sous-tend alors l'engagement « à continuer ». Toutefois, ces auteurs précisent que l'engagement comportemental (ou par l'action) provient d'un désir et d'une intention personnels de continuer à travailler pour le profit de l'organisation, contrairement à l'engagement calculé qui demeure lié aux coûts et aux pertes survenus en cas d'arrêt du travail. Au demeurant, l'engagement calculé se maintient tant que cette logique d'avantage/perte est tenue en considération par le salarié.

1.1.3.3 L'engagement affectif (ou attitudinal) :

Généralement, la forme affective se distingue de l'engagement calculé et de l'engagement normatif dans la mesure où elle émane d'un désir et d'un sentiment d'attachement indépendant du calcul économique et social et de l'obligation morale. Pour certains auteurs, l'engagement organisationnel et l'engagement affectif ne font qu'un et possèdent la même signification. Ainsi, pour Mowday et al (1979), l'engagement organisationnel renvoie en premier lieu à un attachement affectif et émotionnel ; Buchanan (1974) et Kanter, (1968) définissent l'engagement comme une « orientation affective envers l'organisation ».

En résumé, le tableau n°3 synthétise les trois formes principales de l'engagement organisationnel.

Tableau n°3. Principales formes de l'engagement organisationnel

Auteur(s) \ Formes	Normative	Calculée	Affective
Meyer et Allen (1991)	Engagement normatif	Engagement calculé	Engagement affectif
O'Reilly et Chatman (1986)	L'identification	L'acquiescement	L'internalisation
Mayer et Schoorman (1992)		Engagement de continuité	Engagement valeur
Mowday et al (1979)			Engagement attitudinal ou affectif
Principaux traits	Elle reflète l' obligation de rester et d'accepter les valeurs de l'organisation	Elle reflète un attachement basé sur les coûts et les récompenses issus de l'appartenance à l'organisation	Elle reflète un attachement émotionnel et positif envers l'organisation

Au final, l'identification des cibles et des formes d'engagement suscite davantage l'intérêt des recherches sur les résultats de l'engagement pour les entreprises. Selon Becker & Billings (1992), ces éléments constituent aussi des variables utiles pour développer la compréhension du concept ou pour démontrer son utilité (Morrow, 1983). Dans la mesure où l'engagement affectif constitue l'une des orientations majeures dans ces recherches, il fait l'objet du paragraphe ci-dessous.

1.2 L'engagement affectif : un état d'esprit à expliquer et exploiter

Selon Barsade et al (2003), un développement paradigmatique dans le domaine du comportement organisationnel est conduit par l'étude des aspects affectifs. Ces auteurs soulignent, en effet, le passage d'une recherche centrée sur la satisfaction et la motivation au travail, où le rôle des aspects affectifs est abordé d'une manière superficielle, à une recherche plus profonde qui tient compte de la contribution réelle des états affectifs, par recours, notamment, à des disciplines comme la psychologie, la neurobiologie et la psychologie sociale. Dans ce sens, les états affectifs et les émotions deviennent des éléments sociaux et des facteurs organisationnels qui influencent et déterminent les attitudes et les comportements des individus au travail (Fischer et Van Kleef, 2010 ; Van Kleef, 2009 ; Harelli, 2008 ; Weiss et Cropanzano, 1996). Cela apparaît également dans la multitude des variables influencées par les affects et les émotions dans l'organisation : la performance, la créativité, la prise de décision, la négociation et la résolution de conflits, le comportement extra-rôle, le leadership, bien-être, etc.

Dans ce qui suit, l'attention est portée à l'étude de l'engagement affectif, en commençant par les théories sous-jacentes, puis en donnant la définition du concept sur la base de ces théories.

1.2.1 Aspects théoriques :

L'engagement affectif est généralement distingué en opposition avec l'engagement calculé (ou de continuité) (Coleman et al, 1999 ; Cohen et Lowenberg, 1990). Il renvoie donc à un attachement « émotif » (Vandenberghe et al, 2009), tandis que l'engagement calculé reflète la rationalité économique de l'individu à percevoir les coûts engendrés par un départ éventuel de l'organisation. En ces termes, l'engagement affectif demeure une forme particulière de l'attachement de l'individu à son organisation, qui émane en premier lieu d'un désir d'appartenance et de rester. Cette particularité devrait être distinguée d'autant plus que les effets de ce type d'engagement diffèrent considérablement de ceux de l'engagement calculé (Coleman et al, 1999). Ce n'est pas d'ailleurs étonnant que l'engagement affectif occupe largement la littérature sur l'engagement organisationnel et l'étude des attitudes et des comportements individuels au travail (Simosi, 2010 ; Meyer et al, 2002.).

Les théories qui expliquent l'émergence de cette forme d'engagement sont principalement la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et celle des normes de réciprocité (Gouldner, 1960). Selon ces deux théories, les relations d'emploi et de travail entre l'organisation, d'une part, et ses employés, d'autre part, sont régies par l'échange mutuel des ressources et des obligations.

L'individu se consacre à exercer ses activités et ses obligations, et réciproquement, l'organisation le « rémunère » sous diverses formes (salaire, reconnaissance, carrière, soutien, sécurité, etc.) (Vanderberghe et al, 2009). Cet échange se développe davantage par les interactions récurrentes et, à cet effet, une forme d'engagement de la part de l'employé émerge vis-à-vis de son organisation (Cohen, 2003). L'employé éprouve un attachement qui dépasse la simple récompense pécuniaire pour s'orienter vers une forme affective envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). De plus, ce type d'engagement pourrait se développer même si les intérêts individuels souhaités ne sont pas rencontrés (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Brown, 1996). Il a ainsi la particularité d'être une force relativement stable dans le temps (Scholl, 1981 ; Mowday et al, 1979). L'engagement affectif se situe donc dans une logique attitudinale qui décrit un état « psychologique » de l'individu à l'égard de son organisation.

Par ailleurs, l'engagement affectif se trouve également dans le prolongement des théories de l'identité sociale (Burke & Reitzes, 1991 ; Tajfel & Turner, 1986). Selon Burke & Reitzes (1991), l'engagement peut être appréhendé en tant que *processus d'identification* selon lequel l'appartenance d'un individu à un groupe social se construit sur la base de considérations émotionnelles et affectives.

1.2.2 L'engagement affectif : un levier managérial utile

La définition du concept de l'engagement affectif commence à se développer à partir des années 1970. Pendant cette période, le terme *engagement* renvoie à un *attachement affectif* d'un individu à son organisation. Ainsi l'idée centrale s'articule autour des définitions suivantes :

Kanter (1968 :507) introduit l'engagement affectif comme « *le capital affectif et émotionnel* » d'un individu qui l'attache à un groupe donné. L'auteur ajoute que ce type d'attachement maintient la *cohésion* du groupe et assure sa stabilité face aux effets négatifs de l'environnement. Ainsi, un tel attachement devrait obéir à deux conditions : premièrement, *renoncer* à toute relation qui est contraire à cet attachement émotionnel, et deuxièmement, s'introduire dans le groupe comme une entité entière et unique.

Buchanan (1974 :533) définit l'engagement affectif comme « *un attachement partisan et affectif* » aux buts de l'organisation qui se développe indépendamment des avantages pécuniaires. Il incorpore le sentiment d'affection et de loyauté vis-à-vis de l'organisation, et l'« *immersion psychologique* » dans ses propres activités et rôles au sein de cette organisation.

Mowday et al (1979 :226) décrivent l'engagement affectif comme « *la force relative de l'identification d'un individu avec une organisation et de son implication au sein de cette organisation* ». Il est caractérisé par trois facteurs : une forte croyance en les buts et les valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts considérables pour elle ; et un désir intense pour maintenir son appartenance à cette organisation.

Meyer & Allen (1991 :67) définissent l'engagement affectif comme « *l'attachement émotionnel d'un individu, son identification et son implication au sein d'une organisation* ».

In fine, les définitions développées ci-dessus se rejoignent autour de trois idées principales : la présence d'un attachement émotionnel et affectif, le désir de rester, et enfin, la disposition à exercer des efforts importants. Les conceptualisations de Mowday et al (1979) et de Meyer & Allen (1991) demeurent, toutefois, les plus utilisées dans les recherches récentes sur l'engagement organisationnel (Simosi, 2010 ; Vandenberghe, 2009). En effet, le modèle à trois composantes ou formes de l'engagement de Meyer & Allen (1991) (cf. Tableau n°3) s'inspire largement de la conceptualisation de Mowday et al (1979) qui considèrent l'engagement comme un attachement affectif (Simosi, 2010 : 302). Pour ce dernier, toutes les recherches existantes sont ainsi fondées sur l'une ou l'autre des conceptualisations.

La discussion qui précède met en évidence l'apport de Mowday, Steers, & Porter (1979) et le fait qu'il s'agit d'un attachement affectif caractérisé par des valeurs partagées, une volonté de maintenir son appartenance à l'entreprise et de réaliser des efforts particuliers. Aussi, cette conceptualisation met en valeur la consistance et le développement continu du degré d'engagement ainsi que de la relation active de l'employé avec son entreprise. Pour autant, Mowday, Steers, & Porter (1979) n'excluent pas, dans leur définition, que les employés soient engagés pour différentes cibles, telles que la famille, le groupe, l'unité de travail ou aussi les rôles liés au travail. En outre, Hunt & Morgan (1995) suggèrent que cette conceptualisation constitue un outil pour donner une meilleure compréhension des différentes formes corélées à l'engagement organisationnel, et au demeurant, un levier managérial utile pour les entreprises. Ils ajoutent que l'engagement organisationnel global augmenterait d'autant plus que des formes spécifiques d'engagement (avec le travail, envers le groupe, envers la famille, etc.) soient davantage orientées vers l'entreprise en général.

Il est alors possible pour la présente recherche d'émettre une première hypothèse de recherche formulée comme suit :

H1 : Il existe un lien entre la forme de l'engagement affectif et la nature de la cible de l'engagement.

La section suivante traite des aspects empiriques de l'engagement organisationnel

2 Le cadre empirique de l'engagement organisationnel

Les recherches empiriques faites sur le sujet de l'engagement organisationnel ont employé différentes échelles de mesure du concept. Mowday et al (1979) expliquent la multitude des mesures par le fait que l'engagement organisationnel ait parallèlement suscité différentes définitions.

2.1 Aperçu des déterminants et des résultats de l'engagement

L'engagement organisationnel constitue un axe de recherche central, en particulier, en gestion de ressources humaines. Les travaux empiriques qui se sont multipliés depuis les années 70 montrent bien la relation entre ce concept et multiples variables organisationnelles. En effet, ces dernières peuvent être classées en deux catégories : d'un côté, les déterminants, et de l'autre côté, les conséquences de l'engagement.

2.1.1 Les déterminants de l'engagement organisationnel

Avant d'exposer ces variables, quelques considérations empiriques nécessitent d'être citées.

Tout d'abord, les variables liées à l'engagement organisationnel touchent plusieurs aspects de l'entreprise. Il peut être lié aux caractéristiques du travail, de l'individu ou de l'entreprise en général. Aussi, il est étudié en relation avec d'autres facteurs en dehors de la sphère organisationnelle (Cohen, 2003) (eg. famille, union, religion, etc.), lesquels sont d'autant importants que les facteurs liés directement au travail ou à l'entreprise. Par exemple, certains auteurs, comme Bielby (1992), observent l'effet de certains attributs familiaux et sociaux sur l'engagement des personnes au travail.

Ensuite, le choix de l'échantillon et du secteur d'activité (public ou privé) semble avoir une influence sur la crédibilité et la consistance des résultats de ces recherches. A ce propos, Swailes (2002) et Cohen (1992) soulignent la disparité des résultats selon le groupe occupationnel¹¹, en rapportant qu'un groupe de « professionnels » semble exprimer un niveau plus élevé d'engagement qu'un groupe de « non professionnels ». Ces derniers s'avèrent être plus sensibles aux règles procédurales.

D'autres études montrent que le niveau d'engagement varie selon le secteur d'activité. En effet, Moon (2000) trouve que les managers du secteur public manifestent un engagement presque identique aux salariés du bas de la hiérarchie, contrairement au secteur privé. De plus, l'auteur indique que le niveau d'engagement dans le secteur public reste plus bas que celui du secteur privé. Généralement, la diversification des échantillons (privé, publique,

¹¹ Le groupe *occupationnel* indique le niveau dans la hiérarchie professionnelle de travail (eg. employé, directeur, chef de service, etc.).

professionnels, non professionnels, enseignement, santé, etc.) a enrichi la compréhension globale du concept d'engagement. Cette diversification a également permis de revoir la conceptualisation de l'engagement afin d'améliorer la consistance des résultats (Randall, 1988 ; Reichers, 1985).

Au demeurant, pour recenser l'ensemble de ces variables, deux méta-analyses sont principalement exploitées, celles de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al (2002). D'autres recherches fournissent également certains résultats issus de différentes études empiriques, dont celles de Vanderberghe et al (2009), Swailes (2002) et Reichers (1985).

Etudié comme une variable dépendante, l'engagement organisationnel se détermine en fonction de facteurs situationnels (Swailes, 2002). Principalement, on retrouve les caractéristiques liées à l'individu (sociodémographiques, traits individuels et culturels), les caractéristiques liées au travail, ainsi que les caractéristiques liées à l'organisation (cf. Tableau n°4).

Tableau n°4. Déterminants de l'engagement organisationnel

<i>Variable</i>	<i>Nature de la relation</i>	<i>Référence(s)</i>
<u>Caractéristiques liées à l'individu</u>		
<i>Variables Sociodémographiques</i>		
Age	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
Ancienneté	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
<i>Traits individuels</i>		
Les compétences perçues	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
Le niveau de spécialisation	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
L'éthique protestante	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
Le lieu de contrôle	Positive	Meyer et al (2002)
Le sentiment d'auto-efficacité	Positive	Meyer et al (2002)
<i>Valeurs culturelles</i>		
Distance hiérarchique	Positive	Clugston et al (2000)
Collectivisme/Idiocentrisme	Positive/Négative	Cohen (2006)
Respect des règles et des procédures	Positive	Vanderberghe et Peiro (1999)
<u>Caractéristiques liées au travail</u>		
<i>Variables liées au Poste</i>		
Niveau de défi	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
Degré d'autonomie	Positive	Mathieu et Zajac (1990)
Le sens de la tâche	Positive	Hackman et Oldham (1976)
Ambiguïté et conflit du rôle	Négative	Meyer et al (2002)
<u>Caractéristiques liées à l'organisation</u>		
<i>Variables liées à l'Organisation</i>		
Soutien organisationnel	Positive	Meyer et al (2002)
La perception de justice	Positive	Meyer et al (2002)
Pratiques de GRH (socialisation, promotion, formation, etc.)	Positive	Meyer et Smith (2000)
Valeurs organisationnelles (relations humaines, humanisme, respect, etc.)	Positive	Kalliath et al (1999), Finegan (2000)
<i>Variables liées au Supérieur hiérarchique</i>		
Communication	Positive	Mathieu et Zajac (1999)
Leadership	Positive	Mathieu et Zajac (1999)
Reconnaissance	Positive	Mathieu et Zajac (1999)

Tout d'abord, d'après le tableau ci-dessus, il semble que les aspects démographiques exercent un effet positif sur l'engagement des employés. Toutefois, leur effet demeure négligeable par rapport à celui des traits individuels et des caractéristiques liées au travail (Beck & Wilson, 2000).

Pour les traits individuels, seules les compétences perçues semblent avoir ont un effet significativement élevé sur l'engagement : les individus qui perçoivent positivement leur environnement du travail et les opportunités de développement, s'attachent plus à leur entreprise et disposent d'une volonté d'y rester. Les valeurs culturelles agissent aussi positivement sur l'engagement. Une distinction est, toutefois, marquée entre les valeurs collectivistes (qui renvoient au collectivisme culturel) et les valeurs d'individualisme. Ces dernières s'avèrent être négativement liées à l'engagement (Cohen, 2006, Wasti, 2003).

Ensuite, les caractéristiques liées au travail et au poste (degré d'autonomie, niveau de défi, sens de la tâche) sont positivement liées à l'engagement organisationnel. En effet, un travail plus riche qui donne plus de sens pour l'individu favorise l'attachement affectif de l'employé à son organisation (Kristof-Brown et al, 2005).

Enfin, parmi les caractéristiques liées à l'entreprise, figurent le soutien organisationnel, la perception de la justice, les pratiques de GRH et les valeurs organisationnelles, qui sont généralement liées positivement à l'engagement. Par exemple, des liens élevés sont constatés du côté du soutien organisationnel (.63) et les valeurs organisationnelles reliées aux relations humaines (dont l'humanisme) (.62). Les individus s'attachent beaucoup plus à des organisations qui leur offrent le soutien moral et émotionnel et qui les traitent d'une manière « humaniste » (Finegan, 2000). En ce qui concerne les caractéristiques liées au supérieur hiérarchique, la nature de la relation avec ce dernier influence le niveau d'engagement des individus. Cela dit, un échange basé sur la bonne entente, la reconnaissance et l'encadrement favorise l'attachement des membres du groupe et renforce les liens avec l'ensemble de l'organisation (Dale & Fox, 2008).

2.1.2 Les résultats de l'engagement organisationnel

Étudié comme étant une variable indépendante, l'engagement organisationnel se trouve corrélé à un certain nombre de résultats. Parmi les facteurs régulièrement examinés, figurent l'intention de départ, les comportements de retrait, la performance, le stress et le bien-être (Vanderberghe et al, 2009 ; Swailes, 2002 ; Reichers, 1985). Ces variables sont rapportées dans le tableau suivant.

Tableau n°5. Résultats de l'engagement organisationnel

<i>Variable</i>	<i>Nature de la relation</i>	<i>Référence(s)</i>
Intention de départ	Négative	Meyer et al (2002), Tett et Meyer (1993)
Comportements de retrait (absentéisme et retards)	Négative	Harrison, Newman & Roth (2006)
Performance dans la tâche ou extra rôle	Positive	Dalal (2005), Riketta (2002)
Stress/bien-être	Négative/Positive	Meyer et al (2002)

Le Tableau n°5 montre que l'engagement organisationnel est relié à un certain nombre de résultats. Ces derniers influencent, soit positivement ou négativement, le fonctionnement global et les résultats de l'organisation dans son ensemble.

Certaines variables sont positivement liées à l'engagement, dont principalement la performance (dans la tâche ou extra-rôle) et le bien-être des employés. Bien que les recherches sur le lien entre l'engagement et le bien-être (éventuellement, avec le stress) soient jusqu'à ce jour limitées (Vanderberghe et al, 2009), la conclusion est qu'il existe bien une relation positive constante (voire négative avec le stress) (Mathieu et Zajac, 1990). L'engagement établit aussi un lien positif mais modéré avec la performance (Riketta, 2002). Mowday et al (1979) indiquent que les individus engagés dans l'organisation sont susceptibles d'exercer plus d'efforts que d'autres, notamment, pour le cas de l'engagement affectif. De plus, la performance extra-rôle établit un lien plus élevé avec l'engagement que la performance dans la tâche. Cela est expliqué par le fait que les activités extra-rôle soient influencées à un degré plus élevé par les attitudes individuelles (Organ, 1997).

D'autres variables sont liées négativement à l'engagement. Ce sont principalement l'intention de départ et les comportements de retrait. L'intention de départ est considérée comme une variable clé décrivant l'attitude délibérée de l'individu de quitter l'organisation. C'est aussi une forme de comportement de retrait (Tett et Meyer, 1993), et elle a été largement étudiée en relation avec l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991). Les recherches faites montrent une relation négative avec toutes les formes de l'engagement (Vanderberghe et al, 2009). Elle est toutefois modérée par la variable de l'ancienneté, en ce sens où les individus

possédant plus qu'un an d'ancienneté dans l'entreprise seraient beaucoup moins déterminés à quitter (Tett et Meyer, 1993).

En outre, d'autres comportements de retrait sont liés négativement à l'engagement, tels que la ponctualité et l'absentéisme. Les recherches traitant ce genre de relation révèlent des liens négatifs et faibles, voire nuls (Meyer et Allen, 2002). Ce genre de comportement est aussi modéré par l'ancienneté dans l'organisation. De ce fait, les absences et les retards se manifestent chez les employés qui sont plus anciens (Cohen, 1991).

Somme toute, les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et Allen (2002) ont apporté une lecture relativement complète du champ opérationnel de l'engagement organisationnel. Ce concept se trouve dans le croisement de plusieurs variables organisationnelles et constitue, par conséquent, un indicateur pertinent des comportements individuels et organisationnels (Roussel, 2009). Toutefois, certains auteurs (Morrow, 1983 ; Reichers, 1985) suggèrent des études supplémentaires pour identifier les redondances possibles entre le concept d'engagement et d'autres concepts liés, comme la motivation, la satisfaction et l'implication au travail.

Après avoir passé en revue le cadre empirique général de l'engagement organisationnel, le paragraphe suivant s'intéresse à l'engagement affectif.

2.2 Mesure et variables liées à l'engagement affectif

2.2.1 Mesure de l'engagement affectif

Deux échelles de mesure sont largement utilisées : l'*OCQ* (*Organizational Commitment Questionnaire*) développé par Mowday et al (1979) et l'échelle de mesure développée par Meyer & Allen (1984,1991) (Swales, 2002 ; Randall, 1993). En moyenne, la fiabilité de mesure pour ces deux échelles se situe à 0.84 (coefficient Alpha de Cronbach) avec une valeur maximale de 0.94 pour l'*OCQ* (Randall, 1993). Des versions modifiées ont été néanmoins utilisées pour les deux échelles, en adoptant quelques *items* seulement de la version originelle, ou en utilisant d'autres *items* appartenant à d'autres échelles de mesure.

Le tableau suivant montre un aperçu sur les différentes échelles de mesures et les références associées.

Tableau n°6. Mesures de l'Engagement Affectif

Echelle de mesure	Nombre d'items	Référence(s)	Fiabilité interne du construit (Alpha de cronbach)
OCQ (Mowday et al, 1979)	15	Meyer et Allen (1988)	.91
	7	Near (1989)	.79
	15	Putu et al (1990)	.81
	15	Kalliath et al (1999)	.90
	9	John (2010)	.93
Meyer et Allen (1984, 1991)	8	McGee et Ford (1987)	.88
	8	Meyer et al (1989)	.88
	18	Finegan (2000)	.85
	9	Wasti (2003)	.79
	7	Vanderberghe et al (2004)	.84
Herbiniak et Aluto (1972)	4	Meyer et Allen (1984)	.89
	4	Ferris et Aranya (1983)	.88

Malgré la multitude des échelles de mesure développées pour l'engagement affectif (ou l'engagement organisationnel en général), deux échelles figurent majoritairement dans les recherches empiriques (cf .Tableau n° 6). Sur le plan conceptuel, cela a permis d'effectuer la distinction entre l'engagement affectif, d'une part, et l'engagement calculé (ou de continuité) d'autre part. Cependant, le développement des outils de management et des pratiques de ressources humaines, ainsi que la multiplicité des variables liées à l'engagement affectif, conditionnent l'utilisation de telles échelles (Swales, 2002)

2.2.2 Variables liées à l'engagement affectif

Les recherches conduites sur l'engagement affectif restent majoritaires par rapport à celles relatives à l'engagement calculé ou encore normatif (Vandenberghe et al, 2004 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), et permettent de recenser un ensemble de variables liées. Le paragraphe présent met en exergue les principales variables ayant des liens significativement élevés avec l'engagement affectif. On note que l'objectif ici est seulement de montrer les variables les plus illustratives de l'engagement affectif, autrement dit, celles qui lui sont fortement liées. Ces variables sont classées en fonction du niveau d'étude : l'individu, le travail et l'organisation/groupe.

2.2.2.1 Au niveau individuel

Sur le plan individuel, les variables les plus pertinentes dans la détermination de l'engagement affectif sont les compétences perçues, l'estime de soi et le lieu de contrôle (Meyer et Allen, 2002, Mathieu et Zajac, 1990). Certaines variables culturelles sont aussi liées positivement à l'engagement affectif, dont notamment le collectivisme et l'évitement de l'incertitude.

Les compétences perçues reflètent le degré auquel les individus perçoivent favorablement leur environnement de travail comme une opportunité de réalisation et d'accomplissement. Ce facteur est fortement lié à l'engagement affectif. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) indique une corrélation de l'ordre de 0.63. En effet, selon la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), les individus s'attachent à l'organisation qui leur permet de promouvoir et de traduire leurs compétences et leur potentiel en leur offrant des possibilités de développement. Cette conclusion est d'autant plus significative que les salariés possèdent un haut niveau de professionnalisme et de compétences, qui se préoccupent de leur carrière et de leur métier (Wallace, 1993).

L'estime de soi représente la valeur personnelle positive que s'attribue l'individu au sein de son organisation et parmi ses collègues. L'individu qui perçoit positivement sa position dans la hiérarchie et dans l'activité de l'entreprise en général, possède une meilleure confiance en soi et en son organisation. Il reçoit une évaluation positive et un soutien de la part de ses supérieurs, qui se traduira par un attachement affectif plus élevé et un sentiment de cohérence personnelle interne (Pierce et Gardner, 2004). La corrélation de ce facteur avec l'engagement affectif pourrait ainsi atteindre l'ordre de 0.64 (Vandenberghe et al, 2009).

Enfin, le locus de contrôle décrit le degré auquel l'individu maîtrise son environnement de travail immédiat, et croit avoir tous les moyens d'influence sur le déroulement de son travail ainsi que sur les résultats qui en découlent (Spector et O'Connell, 1994). Deux types de contrôle sont distingués : le contrôle interne (forte maîtrise de l'environnement immédiat de travail) et le contrôle externe (influence des facteurs externes de l'environnement de travail). Le contrôle interne est lié positivement à l'engagement affectif (Vandenberghe et al, 2009 ; Luthans et al, 1987), mais en complément, les individus qui ont le contrôle de leur environnement, trouvent un certain ajustement affectif interne qui leur permet de réaliser leur travail avec aisance et confort (Spector & Fox, 2002). Ils développent une identification personnelle au travail et à l'organisation, et choisissent par ailleurs de rester dans l'organisation (Coleman et al, 1999, Luthans et al, 1987).

En ce qui concerne les variables individuelles culturelles, le collectivisme, l'évitement de l'incertitude et le respect des règles restent modérément liées à l'engagement affectif. Tout d'abord, le collectivisme, qui mesure le degré d'interdépendance de l'individu dans un groupe ou une organisation donnée (Markus et Kitayama, 1991), se base sur la notion d'interconnexion entre l'individu et le reste des membres du groupe. Cette conception de soi permet d'avoir plus d'attraction et de proximité au groupe, avec lequel, se partage un ensemble de valeurs et de principes. L'engagement affectif est dans ces cas plus élevé (Wasti, 2003).

L'évitement de l'incertitude réfère à l'attitude de l'individu à se préoccuper des incidences négatives de l'environnement de travail, et d'essayer par conséquent de les éviter (Clugston et al, 2000). Les auteurs précisent que les individus qui essaient de protéger leur position dans l'organisation, remplissent leurs responsabilités avec confiance et professionnalisme, et veulent aussi maintenir leur appartenance en cherchant les moyens efficaces d'évitement de l'incertitude (Cohen, 2006).

En tout, l'individu qui perçoit favorablement sa position et son maîtrise du contexte de travail aurait tendance à développer en réciprocité un niveau plus élevé d'attachement affectif à l'organisation. Ce contexte favorable permet un meilleur ajustement affectif et un bien-être interne de l'individu.

2.2.2.2 Au niveau du travail

Les variables liées au travail sont constituées par le niveau de défi, la variété des tâches, l'autonomie et le sens de la tâche. Les auteurs résument ces facteurs dans un ensemble qui le notent la *richesse de poste* (Vandenberghe et al, 2009). La richesse de poste renvoie aux caractéristiques de travail préconisées par le modèle de Hackman et Oldham (1976), et par lesquelles le travail est jugé comme important pour l'individu. Cela induit un effet direct sur l'attachement affectif de l'individu (Mathieu et Zajac, 1990), qui est empiriquement de l'ordre de 0.50.

Gagné et Deci (2005) précisent également que la richesse de poste favorise l'autodétermination de l'individu, et augmente son niveau de compétence et de défi. Par conséquent, et selon les mêmes auteurs, l'individu satisfait deux besoins essentiels, dont celui de compétence (la volonté de prouver son potentiel au travail) et d'autonomie (être maître de ses compétences).

En outre, selon la théorie de l'autodétermination (Decy et Ryan, 2000), l'individu se trouve dans la nécessité de satisfaire un troisième type de besoin, celui d'appartenance (*relatedness*), qui renvoie à l'exigence d'identification et d'affiliation à un groupe donné. La satisfaction de ces besoins enrichit l'état psychologique et le bien-être de l'individu, et permettrait de développer davantage son engagement affectif à l'égard de son organisation.

Par ailleurs, les chercheurs distinguent d'autres types de variables liées au travail, dont les variables liées au rôle. Elles se résument dans l'ambiguïté et le conflit dans le rôle, qui qualifient, par opposition à la richesse de poste, des incidences indésirables pour l'individu au travail (stress, surcharge, défaillance, etc.) influençant négativement son niveau de compétence et son estime de soi, et par suite, son niveau d'engagement affectif (Jones et al, 2007, Igarria et Siegel, 1992).

2.2.2.3 Au niveau organisationnel et de groupe

Sur le plan organisationnel et de groupe, les variables déterminantes de l'engagement affectif sont le soutien organisationnel, la perception de justice et les valeurs organisationnelles (Meyer et al, 2002).

La corrélation entre le soutien organisationnel et l'engagement affectif, en particulier, est significativement élevée, de l'ordre de 0.73 (Vandenberghe et al, 2009). Rhoades et Eisenberger (2002) soulignent que le soutien organisationnel est basé sur la vision humaine de l'organisation, selon laquelle les individus effectuent leur travail pour toute l'organisation, et non seulement pour leur propre intérêt. Les employés qui perçoivent un soutien constant de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs, sont plus confiants et plus performants. Ils éprouvent aussi une réaction affective en contre partie du soutien moral et émotionnel perçu (Cohen, 1992 ; Meyer et Allen, 1991). Le salarié qui trouve du soutien face aux différents problèmes rencontrés au travail, comble à la fois un manque professionnel (face à certaines situations de travail) et émotionnel (suite aux effets affectifs d'incapacité professionnelle) (Armeli et al, 1998).

Concernant la perception de la justice, la corrélation est moins importante, et se situe entre 0.38 et 0.5 (Meyer et al, 2002). Cette variable renvoie au sentiment d'être traité avec justice et avec équité par l'organisation (Cohen-Charash et Spector, 2001). La perception de la justice est aussi cohérente avec la théorie de l'échange économique et social et la norme de réciprocité, qui précisent que le traitement juste de la part de l'organisation soit perçu positivement par l'individu, qui, en contrepartie, éprouve une attitude affective positive.

Enfin, les valeurs organisationnelles, dont notamment, les valeurs de l'humanité, sont liées positivement à l'engagement affectif. Ces valeurs sont liées aux relations humaines au sein de l'organisation. Un environnement de travail favorisant de bonnes interactions humaines entre les membres de groupe (Kalliath et al, 1999) et adoptant une vision humaniste (Finegan, 2000), a une incidence émotionnelle positive sur les attitudes des employés (Vandenberghe et al, 2009). La qualité humaine de l'environnement de travail est aussi liée à la qualité de communication avec les supérieurs, dont l'effet est significativement positif sur l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990).

Somme toute, les facteurs liés au niveau organisationnel et de groupe favorisent des réactions positives de la part des individus, dès lors qu'ils se sentent soutenus et équitablement traités, éprouvent des sentiments d'attachement et d'identification à leur organisation. Ils préfèrent ainsi rester dans l'organisation.

En conclusion, l'engagement affectif semble être lié à plusieurs variables qui traduisent l'attitude affective et psychologique des individus à l'égard de leur entreprise. Le tableau suivant résume l'ensemble de ces variables.

Tableau n°7. Variables liées à l'engagement affectif

Variabiles indépendantes	Référence(s)	Corrélation¹²
<u>Au niveau Individuel</u>		
Compétences perçues	Mathieu et Zajac (1990)	0.60
Estime de soi	Pierce et Gardner, 2004	0.64
Lieu de contrôle	Meyer et al (2002)	0.30
Collectivisme	Wasti (2003)	0.29
Evitement de l'incertitude	Clugston et al (2000)	0.29
<u>Au niveau du Travail</u>		
Richesse de poste (autonomie, variété, décentralisation, défi, etc.)	Mathieu et Zajac (1990)	0.55
Conflit et Ambiguïté dans le rôle	Meyer et Allen (2002)	-0.50
<u>Au niveau Organisationnel et de Groupe</u>		
Soutien organisationnel	Rhoades et Eisenberg (2007)	0.73
Perception de le Justice	Cohen-Charash & Spector (2001)	0.43
Valeurs organisationnelles	Finegan (2002)	0.31
Qualité de communication	Mathieu et Zajac (1990)	0.45

En employant différents outils et échelles de mesure, les recherches empiriques sur l'engagement organisationnel (cf. Tableau n° 6) et proposent multiples variables en lien direct avec le concept (cf. Tableau n°4, n°5 et n°7). Toutefois, il est important de mettre en évidence que la plupart de ces échelles de mesure sont fondées majoritairement sur l'engagement affectif (Cohen-Charash & Spector, 2001 :291), dont celle couramment utilisée le *Questionnaire de l'Engagement Organisationnel* (OCQ) développé par Modawy et al (1970, 1979). Ainsi, tant sur le plan théorique qu'empirique, la conceptualisation de Mowday et al (1979) qui met en exergue l'engagement en tant qu'attachement émotionnel à l'entreprise, demeure celle la plus employée dans l'étude de l'engagement et s'appuie sur des recherches nombreuses et consistantes (Simard, 2006 ; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Les deux sections précédentes ont présenté les aspects aussi bien théoriques qu'empiriques de la recherche sur l'engagement. Dans ce qui suit, l'intérêt est porté à la « crise de sens ».

¹² Le coefficient de corrélation indique la force de la relation entre la variable dépendante (l'engagement affectif en l'occurrence) et la variable indépendante étudiée.

2.3 Engagement affectif et « crise du sens »

Les recherches axées sur l'engagement affectif se distinguent clairement des autres formes d'engagement, dont l'engagement calculé et l'engagement normatif. L'intérêt porté à l'étude de cette forme se justifie, hormis son effet positif sur les résultats organisationnels (Simosi, 2010), par sa forte connexion avec la santé, le bien-être et le stress au travail. Meyer et al (2002) précisent, en effet, que les recherches s'orientent dirigées vers la distinction desdites dimensions entre les plans organisationnel et individuel. Selon Abord de Chatillon et al (2012), cette orientation de recherche est justifiée par les comportements de retrait de certains employés, d'une part, et de cynisme de certains employeurs d'autre part, du fait des changements actuels au sein du milieu du travail. D'autres auteurs, comme Vassal (2008, 2006) et Fricker (2001) font état d'une « crise du sens » qui touche au fonctionnement des firmes.

2.3.1 L'engagement affectif et le milieu du travail actuel

D'après la présentation ci-dessus sur les variables liées de l'engagement affectif (cf. Tableau n°7), il importe de remarquer l'impact négatif des variables liées au stress et au conflit au travail et/ou à la famille, entres autres, l'ambigüité, la surcharge de travail, l'anxiété, etc. A l'opposé, ces mêmes facteurs se trouvent liés positivement à l'engagement de continuité (Meyer et al, 2002) qui s'inscrit dans une logique de perte ou de gain matériels (Wallace, 1993).

Ces facteurs renvoient à ce que les chercheurs appellent « *stresseurs organisationnels* », par référence à leur impact négatif considérable et durable sur le milieu du travail et les attitudes des employés (Jones et al, 2007 ; Bacharach et Bamberger, 1992). Il s'agit de comportements préjudiciables tels que le harcèlement, l'abus, l'incivilité et l'intimidation (Lutgen-Sandvik et al, 2007 ; Anderson et al, 1999) mais aussi la déshumanisation de la relation avec autrui, et le désinvestissement de soi (Bauman, 2007). L'exposition durable à ce genre de facteurs conduit à des situations douloureuses comme le syndrome d'épuisement professionnel¹³ ou à des comportements antisociaux (Spector et Fox, 2002 ; Fox, Spector & Miles, 2001). Selon Kelloway et al (2009), il s'agit de réponses « naturelles » à l'effet du stress et de surcharge au travail, et traduisent une forme de « protestation » de la part des employés suite à des conditions de travail défavorables (Young et al, 2009 ;

¹³ Syndrome caractérisé par un état de fatigue extrême, tant physique que mentale, attribué à la profession exercée et aux conditions de son exercice.

<http://www.culture.fr/franceterme/result?francetermeSearchTerme=burn+out&francetermeSearchDomaine=0&francetermeSearchSubmit=rechercher&action=search>

Autissier & Wacheux, 2007). Weiss et Cropanzano (1996) décrivent, à travers la *théorie des évènements affectifs*¹⁴, que les individus répondent aux évènements douloureux du travail (stress, surcharge, conflits, etc.) sous forme émotionnelle et affective. Lazarus (1993) souligne, également, que l'incidence porte directement sur l'engagement affectif (Meyer et al, 2002). Vous reprenez mon texte tel quel car j'ai mis de l'ordre dans votre « vrac » et simplifiez ainsi ce bazar peu compréhensible

Face à ce *cercle vicieux* (Bauman, 2007), sur la perte de sens et le désengagement des salariés (Autissier & Wacheux, 2007), il est indispensable d'engager des mesures correctives (Weick et Vidaillet, 2003). Selon ces auteurs, la perte d'engagement constitue, par-dessus-tout, une menace pour l'entreprise, se traduisant par le manque de réactivité, la fragilité, la détérioration des relations humaines, le manque de fidélité des employés, et que, au total, l'engagement envers l'entreprise devient plutôt *a minima* (*ibid* : 68).

2.3.2 La (re)découverte de l'importance de l'engagement affectif en situation de travail

Les mutations organisationnelles aussi bien internes qu'externes favorisent et accentuent le retrait et la rupture chez les salariés, et détériorent davantage leur environnement. Cette réalité agit tant sur les attitudes et les comportements présents, que sur les attentes futures des salariés. Ainsi, il devient difficile de continuer à gérer ces situations sans modifier les outils et pratiques de gestion (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013 ; Lévy-Leboyer, 2007).

La perte de l'engagement affectif des employés constitue l'une de ces nouvelles données. De fait, l'engagement se trouve dépendant des situations sociales, culturelles et structurelles du contexte (Bielby, 1992). En outre, selon Vassal (2008) cet engagement dépend de l'importance de la finalité et du sens donnés et recherchés par l'employé en choisissant de s'engager pour une entreprise donnée (Autissier et Wacheux, 2007 ; Thevenet, 2004 ; Bileby, 1992).

Paradoxalement, les changements actuels dans les entreprises, parmi lesquels le recours massif aux activités financières, les restructurations, l'apparition des mégastructures (Burke et Ng, 2006), deviennent des facteurs qui approfondissent l'écart entre l'engagement des employés et le (ou les) sens qui lui sont appropriés. Autissier et Wacheux (2007) illustrent ces faits à travers certains discours de responsables d'entreprises, qui estiment être « *coincés et comprimés* » entre les stratégies globales et les actions opérationnelles, dont ils ne réalisent pas l'adéquation ni la finalité.

¹⁴ *Affective Events Theory*.

De surcroît, d'autres disent qu'ils se trouvent secoués entre les intérêts de leur entreprise et d'« *autres personnes* », par référence aux actionnaires indépendants (Détrie, 2009). Comme le décrit Kets de Vries (2001), ces faits rendent compte des discontinuités organisationnelles pour lesquelles il devient difficile de réaliser et de comprendre les finalités et les projets futurs des entreprises, et se répercutent, par conséquent, sur le niveau d'engagement des employés.

Ainsi, il s'avère essentiel de repenser un nouveau cadre du travail qui offre aux individus la possibilité de retrouver du sens et de la finalité dans leurs actions, d'un côté, et de rétablir leur engagement dans les entreprises de l'autre (Cartwright et Holmes, 2006 ; Guevara & Ord, 1996). En effet, ces derniers cherchent avant tout leurs besoins « spirituels » (Gull & Doh, 2004). La « recherche du sens » devient alors un cadre d'investigation prometteur pour l'étude des attitudes et des comportements individuels et des changements associés (Emmons, 2005).

De nombreux auteurs (Rosso et al, 2010 ; Détrie, 2009 ; Fricker, 2001 ; Ashmos et Duchon, 2000 ; Guevara & Ord, 1996) soulignent que les mutations actuelles, qui touchent le monde des entreprises, se répercutent sur la valeur et la vision dont les employés perçoivent leur travail et leurs relations humaines dans le groupe. Ils ajoutent que l'individu désire réaliser l'équilibre entre son identité (principes, valeurs, désirs, etc.) et son travail, d'une part, et ses relations dans le groupe, d'autre part. Dans le même sens, Decy & Ryan (2005) et Guevara & Ord (1996) maintiennent que le besoin d'appartenance devient aussi important pour la motivation individuelle que le besoin de compétence et de contribution au travail. Pour Guevara & Ord (1996) la recherche du sens s'établit à travers trois éléments essentiels : l'identité personnelle, la contribution au travail et les relations avec les collègues dans le groupe, rejoignant ainsi la conception proposée, ci-dessus, par Ashmos & Duchon (2000).

Au final, il ressort que la perte progressive de l'engagement affectif des employés au sein des entreprises constitue une problématique pour laquelle il devient nécessaire d'agir. En agissant convenablement sur le milieu du travail, par la recherche d'une conciliation entre les attentes des salariés, d'une part, et celles de l'entreprise de l'autre part, il est possible de favoriser l'engagement affectif au sein de l'entreprise.

En conclusion, les principaux éléments traités dans le chapitre présent sont résumés dans l'encadré ci-dessous :

Encadré n°2. Résumé synthétique sur la place de l'engagement affectif comme nouvelle orientation de recherche sur les aspects humains

L'engagement organisationnel s'intéresse à l'étude de **la relation d'emploi** entre un salarié et son employeur. Il sous-entend, d'un côté, que les **actions** individuelles dans une entreprise se **poursuivent** avec consistance dans le temps, et d'un autre côté, une **identification** et une **acceptation** des **valeurs** et des objectifs de l'entreprise ;

L'engagement peut être justifié soit par des **liens affectifs** et une **volonté** pour rester dans l'entreprise (engagement affectif), ou par les **coûts** engendrés suite au départ volontaire (engagement calculé, ou encore par l'**obligation** morale de rester dans l'entreprise (engagement normatif) ;

Bien que **l'entreprise** soit considérée comme la **cible privilégiée** de l'engagement des salariés, ces derniers s'engagent éventuellement pour différentes cibles (eg. travail, emploi, groupe, dirigeants, famille, etc.). Pour autant, **l'engagement « multiple » n'influence** pas l'engagement global à l'entreprise.

Au demeurant, une prise en compte effective de l'apport individuel et des liens interpersonnels au sein de l'entreprise se confirme avec l'étude de l'engagement affectif. Ce dernier est défini comme *la force relative de l'identification d'un individu avec une organisation et de son implication au sein de cette organisation.*

Néanmoins, du fait de l'accélération (Rosa, 2012) des **changements au sein des entreprises**, ce dernier constitue toujours un concept à enrichir, notamment avec une prise en compte de **la spiritualité au travail.**

Le chapitre suivant se propose d'appréhender cette problématique en essayant d'apporter des éléments de réponse à partir d'un nouveau cadre de réflexion sur les aspects humains au travail, à savoir celui de la spiritualité au travail.

Chapitre troisième

La spiritualité au travail, un renouveau pour la compréhension des aspects humains au travail

« Le 21^{ème} siècle sera spirituel, ou ne sera pas », André Malraux

Ce début de XXI^{ème} siècle témoigne des transformations majeures. Il s'agit d'un « bouleversement » d'ordre mondial qui touche aussi bien les sociétés, les individus ainsi que les entreprises, dans leur fonctionnement, leur système d'organisation et leurs façons de penser et d'agir (Freshman, 1999). Parmi ces transformations, l'accélération du rythme de licenciements dû aux restructurations successives des entreprises (Ashmos & Duchon, 2000), le doublement de la charge physique et mental du travail et son intensification (Clot, 2007 ; Morin, 2000). Les effets de tels changements s'avèrent particulièrement violents : souffrance (Davezies, 2013 ; Baudelot et al, 2003), frustration et désenchantement des travailleurs (Cartwright & Holmes, 2006), et encore plus, la crise de signification (Fricker, 2001).

Face à cet enjeu, les individus et les entreprises se trouvent dans un besoin de changer et de transformer leurs modes du travail pour trouver, ensemble, des solutions adéquates. Un intérêt grandissant s'installe alors dans les organisations pour instaurer un nouveau cadre de travail susceptible de remédier aux conséquences néfastes de ces transformations. Parle-t-on ainsi d'un appel pour la spiritualité au travail ? (McLaughlin, 2005 ; Marques et al, 2005 ; Ashmos & Duchon, 2000 ; Tischler, 1999). Selon Fahri (2010), Bosch (2009) et Ashmos & Duchon (2000), un nouveau paradigme en sciences de gestion tend à prendre place depuis la fin du XX^{ème} siècle : la spiritualité dans le contexte organisationnel et du travail.

Le présent chapitre aborde le concept de spiritualité au travail, dans un premier lieu, au sein de la sphère « religieuse », en présentant sa définition et ses approches. Dans un second lieu, l'intérêt est porté à la sphère « organisationnelle », dans laquelle, sont exposés, tout d'abord, les facteurs explicatifs de la prise en compte de la spiritualité au travail, ensuite, le débat autour de sa définition. Enfin, l'exposé traite des aspects méthodologiques de recherche sur la spiritualité au travail.

1 La sphère « religieuse » de la spiritualité

L'étude du lien entre la religion et la spiritualité fait l'objet d'un débat soutenu. L'intérêt pour ce sujet a été surtout soulevé dans des recherches à caractère psychologique et social (Zinnbauer et al, 1999). A cet effet, la définition, la théorisation et la conceptualisation de deux notions ont fait l'objet de nombreuses recherches à la fois théoriques et empiriques, et ont dévoilé plusieurs controverses sur la proximité et la similarité des deux notions (Zinnbauer et al, 1997).

La présente section essaye d'éclairer certaines de ces controverses, en s'intéressant en particulier à la vision « religieuse » de la spiritualité. L'objet n'est pas d'étudier la religion, mais de clarifier la définition, d'un angle religieux, de la spiritualité dans le monde des entreprises, et d'identifier la ou les dimensions qui la sous-entendent. Ainsi, comme le suggèrent Dehler & Welsh (1994 :19), l'étude de la spiritualité au travail n'exclut pas le passage sur certaines notions, comme le *sacré*, qui font donc nécessairement référence à la religion.

1.1 Définition de la spiritualité au sens de la religion

1.1.1 Spiritualité et Religion

Les deux notions se manifestent comme historiquement très proches (Cavanagh, 1999 :190). De ce fait, plusieurs aspects culturels, psychologiques et sociaux de la vie des individus se trouvent à l'intersection de deux notions, dont Hill et al (2000) citent certains exemples :

La spiritualité et la religion agissent conjointement sur le développement de la personnalité. Les deux concepts ont un effet plus clair dans les cultures ayant un système religieux plus formel ;

La spiritualité se manifeste, tout comme la religion, dans le milieu socioculturel. Certains comportements et attitudes des individus sont influencés et inspirés par les normes et les valeurs des groupes sociaux et des groupes de référence. Ces derniers jouent un rôle fondamental dans l'adaptation culturelle des individus à leur contexte ;

Les deux concepts sont aussi liés au système cognitif individuel. Certaines valeurs religieuses et spirituelles s'avèrent être d'autant plus marquées que la capacité de raisonnement individuelle est développée ;

Les affects et les émotions jouent le rôle de stimulation dans l'adaptation, le changement et la manifestation aussi bien des expériences spirituelles que religieuses (Hill & Hood, 1999) ;

Enfin, les recherches sur la religion et sur la spiritualité font généralement recours à l'étude de la personnalité (Lockenhoff et al, 2009 ; Piedmont, 1999 ; Emmons, 1999), dont certaines caractéristiques varient en fonction du couple spiritualité/religion.

Au demeurant, la spiritualité pourrait être appréhendée d'un point de vue de la religion, et inversement. Les deux notions ont fait l'objet de champs de recherche communs, à l'instar de la santé mentale, le bien-être et le stress dans la vie quotidienne (Hill et al, 2000). A ce titre, la religion et la spiritualité auraient un effet positif sur la gestion du stress et le maintien de la santé mentale.

1.1.2 Approches « religieuses » de la spiritualité

L'essai de définition de deux concepts a occupé une place importante dans les recherches en la matière (Zinnbauer et al, 1999). En particulier, les auteurs soulignent que la controverse revient à l'utilisation de certains aspects communs à la religion et à la spiritualité, dont quelques exemples viennent d'être cités ci-dessus.

En outre, le débat s'ouvre, en parallèle, aux approches utilisées dans la définition de la religion et de la spiritualité. Pargament (1999) distingue deux approches : une approche substantive et une approche fonctionnelle, lesquelles sont présentées ci-dessous.

1.1.2.1 L'approche substantive ou le Sacré

D'après cette approche, la religiosité réfère à l'ensemble de croyances, d'émotions, de pratiques et de relations qui relient l'individu à une « puissance supérieure ou divine » (Hill et al, 2000). Au cœur de cette approche, la principale caractéristique de la religiosité étant « le *sacré* », qui constitue sa substance ultime (Emmons, 2005 ; Zinnbauer et al, 1999), et qui renvoie à « une chose ou une réalité ultime avec des attributs infinis » (Emmons, 2005 ; Hill et Hood, 1999). Egalement, en se basant sur cette approche, Emmons (2005) souligne que la transcendance, la réflexion approfondie et la complémentarité sont les caractéristiques essentielles et communes aux deux concepts. L'auteur précise que la poursuite des objectifs et la réalisation des aspirations personnelles peuvent avoir un aspect « religieux conventionnel », comme elles peuvent être de nature « spirituelle et personnelle ». Zinnbauer et al (1999) ajoutent aussi que ce « processus de quête » constitue le terrain commun entre la spiritualité et la religion.

1.1.2.2 L'approche fonctionnelle ou la spiritualité fonctionnelle

Selon cette approche, l'accent est mis sur la fonctionnalité de la religiosité et de la spiritualité dans la vie des individus. En d'autres termes, l'ensemble des croyances, des émotions et des pratiques, ont une fonction d'utilité dans les relations et l'interconnexion avec autrui, et dans les rôles que jouent ces individus dans leur milieu socioculturel, notamment leur adaptation avec leur contexte (Zinnbauer et al, 1997). Hill et al (2000) estiment que cette approche fonctionnelle permet de saisir plus clairement la particularité et/ou la disparité de la spiritualité par rapport à la religion. De ce fait, Pargament (1999) et Zinnbauer et al (1999) font ainsi la différence entre la « religion substantive » et la « spiritualité fonctionnelle ». Cette dernière est caractérisée par son aspect profondément personnel, qui permet à l'individu d'expérimenter son propre potentiel et de rechercher le sens de ses actions (Hill et al, 2000). Ainsi, à la lumière de ces deux approches, la spiritualité pourrait être définie au sens de la religion :

En termes de relation (rapport) : « c'est la présence d'une relation avec un pouvoir suprême qui agit sur notre vie » (Armstrong, 1995 : 3) ;

En termes de motivation intrinsèque : « c'est notre réponse à une envie profonde et mystérieuse pour trouver notre emplacement » (Benner, 1989 : 20) ;

En termes de questions existentielles : « c'est la recherche de la raison de l'existence » (Doyle, 1992 : 302).

Dans son analyse de contenu, Scott (1997, *in* Zinnbauer et al, 1999) souligne que les différents sens donnés à la spiritualité se résument dans l'« expérience d'une connexion et d'une relation », le « processus qui renforce la connexion », des « réponses comportementales à des choses sacrées », « un système de croyance », une « croyance en le sacré », et « des questions de l'existentialisme ».

1.2 Dimensions « religieuses » de la spiritualité

En se référant aux définitions précédentes, certaines dimensions de la spiritualité peuvent donc incarner un aspect religieux. Cela est clairement identifiable quand on approche la spiritualité du sens du *sacré* ou de l'approche substantive. Emmons (1999, 2005), Zinnbauer et al (1999) et Hill et al (2000) estiment, en effet, que la conception de la spiritualité d'un angle « religieux » se base, essentiellement, sur les dimensions suivantes : la « transcendance personnelle », la « recherche du sens » et « l'attachement ».

Emmons (1999) précise également que ces dimensions permettent à l'individu d'identifier, de choisir et de poursuivre ses objectifs et ses aspirations avec une plus grande conscience et un engagement plus élevé (*ibid.* : 880).

Aussi, d'après Zinnbauer et al (1999), la reconnaissance de ces dimensions « religieuses » dans l'étude de la spiritualité est nécessaire depuis que l'on admette son caractère socioculturel. Par conséquent, bien qu'elle soit une expérience beaucoup plus personnelle, sa manifestation dans les groupes sociaux enrichit sa conception et sa perception par les autres. Il est donc d'intérêt, soulignent ces auteurs, de considérer la dimension du *sacré* dans l'étude de la spiritualité. En effet, Hill et al. (2000) estiment que la distinction entre la religion et la spiritualité ne devrait pas exclure que cette dernière reflète des éléments fondamentaux de la religion, dont principalement la transcendance personnelle.

L'étude de la spiritualité sous l'angle de la religion permet donc de cerner l'un de ses aspects les plus importants, à savoir la transcendance personnelle. Cette caractéristique repose sur le besoin et la passion continus de l'individu pour explorer et développer son potentiel et son énergie. Cela est résumé par Hill et al. (2000) qui indiquent que la définition de la spiritualité est évaluée selon deux critères essentiels : le *sacré* et le processus de *recherche du sens*. Le premier réunit tout objet (croyances, expériences, comportements, etc.) perçu comme important et ultime pour l'individu (idéaux humanistes), le deuxième reflète les capacités d'adaptation, de changement et de transformation de l'individu (transcendance personnelle). Dans la section suivante, l'intérêt sera porté à l'étude de la spiritualité dans le contexte des organisations. Il s'agira alors de parler de la *spiritualité au travail*.

2 La sphère organisationnelle, la spiritualité au travail

La gestion des organisations contemporaines incorpore de nouvelles pratiques et de nouveaux outils de management pour s'aligner sur les changements environnementaux et pour entamer, par conséquent, des transformations au sein même de leur structure (Dehler & Welsh, 1994 ; Tischler, 1999). La spiritualité au travail intègre donc la vie des entreprises, des groupes de travail ainsi que des employés. Cette section revoie, en premier lieu, les facteurs explicatifs de la prise en compte de la spiritualité au travail. En second lieu, elle établit sa définition. En dernier lieu, elle présente les aspects méthodologiques de recherche sur la spiritualité au travail, ainsi que le cadre d'analyse adopté pour ce travail doctoral.

2.1 Facteurs explicatifs de la prise en compte de la spiritualité au travail

La prise en compte de la spiritualité au travail s'explique à travers différents facteurs tant individuels qu'organisationnels et de groupe

2.1.1 Au niveau individuel

Selon McLaughlin (2005), les employés perçoivent différemment l'utilité de la spiritualité au travail. En effet, Freshman (1999) révèle, à partir d'un questionnement général sur la prise en compte de la spiritualité, différentes attitudes qui peuvent aller de l'enthousiasme, la confusion jusqu'à la peur.

Pour autant, les changements du paysage économique et social global suscite chez les salariés un besoin de transformation (Neal et al, 1999) et de réflexion sur leurs attitudes et leurs comportements vis-à-vis du travail et de leur entreprise.

D'un côté, Tischler (1999) se réfère à la hiérarchie des besoins de Maslow pour expliquer la tendance récente à l'étude de la spiritualité en tant que besoin ressenti par les individus. Il souligne que les transformations récentes qui surgissent (expansion sociale, économie de l'innovation, apprentissage continu, éducation permanente, économie écologique, etc.) expliquent la manière dont les individus réfléchissent et conçoivent, à présent, leur développement et leur avenir.

Parmi ces facteurs, figure la transition des besoins purement matériels (eg. avoir un revenu pour vivre) vers des besoins plus développés et plus profonds, tels que l'estime et l'actualisation de soi, voire notamment, les besoins spirituels. Selon Marques et al (2005), ces derniers suscitent le désir personnel pour expérimenter la spiritualité dans le contexte du travail, à travers le développement de la conscience personnelle, le désir de vivre en paix avec soi-même et la volonté pour se sentir mieux envers soi-même. De même, ces nouveaux besoins obligent les individus à envisager d'autres visions et modes de travail pour l'avenir (Neal et al, 1999). La motivation individuelle cherche, selon Tischler (1999), à toucher d'autres besoins comme la réalisation de soi (travail inspirant et riche, développement personnel, etc.).

Selon Cartwright & Holmes (2006), les changements actuels dans le monde du travail ne cessent de modifier la vision et les valeurs perçues, par les employés, de leur emploi. Selon David (2001), cette perception vis-à-vis du travail est induite par l'incertitude que vivent l'ensemble des employés et des responsables d'entreprises. L'auteur estime que le développement des connaissances et les actions entreprises par les organisations sont en grande partie objets de transformation et de contingence continues

Nombreuses études faites dans différents pays, tels que le Canada, la France ou encore les Etats Unis, montrent les conséquences de l'expansion de la technologie, des nouvelles conjonctures sociales et culturelles (vieillessement, disparités culturelles, consumérisme, etc.) ou économiques (sous-traitance, mégastuctures financières, délocalisation, etc.) (Burke & Ng, 2006 ; Carghright & Holmes, 2006 ; Gollac & Volkoff, 1996), sur l'intensification du travail (Morin et al, 2007 ; Morin, 2000) et sur les contraintes morales, physiques et temporelles imposées par les responsables sur les salariés (Rosa, 2012 ; David, 2001).

Par conséquent, tous ces facteurs liés au travail ont engendré de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements chez les employés, des sentiments tels que l'inquiétude, la frustration ou encore la « colère aigüe » (Payne & Cooper, 2001), conduisant, par suite, à des comportements de retrait et de désenchantement (Belshak et al, 2009 ; Fitness, 2000). Les effets cumulés de ces facteurs traduisent le ressenti progressif d'un manque du sens de la part des salariés (Fricker, 2001) et engendrent une perte d'engagement à l'égard de leur entreprise (Cartwright & Holmes, 2006). A cet effet, face à des situations de travail caractérisées par une forte pression sur les individus, ces derniers éprouvent le besoin de retrouver une dimension spirituelle dans leur travail (Young & Corsun, 2009 ; Ashmos & Duchon, 2000).

2.1.2 Au niveau organisationnel et de groupe

Tout comme les salariés, les entreprises s'expriment également sur l'importance d'une prise en compte de la spiritualité au travail.

Tout d'abord, à partir d'enquêtes approfondies sur plusieurs entreprises multinationales reconnues par leur environnement humain et social, telles que *SAS*, *Ford Motor Co.*, *AT&T*, *DuPont*, et d'autres (McLaughlin 2005 ; Cavanagh, 1999 ; Channon, 1992), les dirigeants de ces entreprises estiment que la spiritualité au travail peut être prise en compte suivant deux approches. La première suppose que la recherche du profit et des gains financiers ne se limite ni aux bonnes pratiques de gestion ni à la qualité des procédures techniques et administratives. Selon eux, la rentabilité de leur entreprise est aussi possible grâce à l'instauration d'un climat de valeurs spirituelles qui donne la priorité aux ressources humaines. Il s'agit donc de s'intéresser à leurs besoins et de comprendre leurs préoccupations. De fait, ces entreprises s'avèrent être les plus performantes et réalisent des bénéfices beaucoup plus importants que leurs homologues (McLaughlin, 2005).

La deuxième approche concerne l'intérêt des entreprises pour la protection de l'environnement global (économique, social et écologique), et la protection des générations futures, à travers, notamment, des programmes spécialisés destinés à réduire les déchets industriels et à conserver l'environnement. Parmi ces entreprises, *Starbucks Coffee* et *Mitsubishi Electronics*, s'engagent dans les activités à caractère écologique et environnemental (Marques, 2008 ; McLaughlin, 2005).

Ensuite, les facteurs organisationnels qui expliquent la prise en compte de la spiritualité au sein des entreprises reviennent aux changements de l'environnement global durant ces dernières années. Ashmos & Duchon (2000) résument les raisons pour lesquelles ces entreprises s'intéressent à la spiritualité en cinq facteurs essentiels :

Les transformations d'ordre organisationnel, tels que les restructurations, la « réingénierie » et les licenciements qui ont déstabilisé la vie organisationnelle et ont augmenté l'incertitude chez les travailleurs ;

Les changements culturels récents au niveau de la vie en famille et au travail ont réduit considérablement l'importance de ces dernières (Bibley, 1992) et ont, par conséquent, redonné l'intérêt au milieu du travail et des entreprises comme de nouveaux foyers ;

La montée de certaines opinions philosophiques, généralement en provenance de l'Est comme le Bouddhisme, qui font appel à la loyauté, la compassion, la générosité et la paix planétaire ;

L'accélération du rythme de développement technologique et informationnel qui accentue le degré de compétition et de concurrence mondiale, et change « brutalement » l'horizon des entreprises (Rosa, 2012) ;

En raison des facteurs précédents, la recherche de la « signification » et du sens s'impose dans le quotidien des individus tant en dehors qu'au sein des entreprises.

En outre, la spiritualité au travail est considérée comme un cadre de recherche pouvant apporter de nouveaux modes de vie et de fonctionnement aux entreprises et au succès de ces dernières (Burrak, 1999 ; Krahnke et al, 2003), ainsi qu'une nouvelle vision plus « humaine » de leur fonctionnement (Garcia-Zamor, 2003). Etant donné l'impact de tels changements à l'intérieur de l'entreprise, la spiritualité au travail peut contribuer à l'élaboration d'un environnement plus serein et accueillant pour les salariés. Selon Marques et al (2005), il existe une prise de conscience de la pression imposée par l'économie actuelle sur la performance des entreprises, ainsi que sur les individus eux-mêmes. Ainsi, la recherche de nouvelles façons pour stimuler leurs efforts et atténuer l'effet de ces paramètres, en invitant les employés à « éveiller » leur potentiel « spirituel » (*ibid.* : 82) s'avère être importante.

Pour d'autres chercheurs (Gordon et al, 2004 ; Burrack, 1999, les entreprises entament des périodes de transformation radicale, dont la mise sur l'intégration de la spiritualité dans le processus de changement constitue un levier important. D'après Neal et al (1999 :176), la nécessité pour les entreprises d'être « ouvertes au changement », exige, outre l'intérêt économique et matériel, une adaptation et une transformation d'ordre « spirituelle » et profonde. Ces auteurs rapportent que la réussite des entreprises, ayant établi des valeurs et des qualités spirituelles dans leur environnement interne, dépasse largement celle de leurs homologues.

En résumé, la prise en compte de la spiritualité au travail possède autant d'atouts individuels qu'organisationnels qui montrent son utilité pour les employés, les responsables ainsi qu'aux entreprises. Le changement de l'environnement interne et externe de l'entreprise appelle à une reconsidération du cadre de travail dans le sens d'une vision spirituelle, laquelle semble encore être en débat quant aux considérations théoriques et pratiques.

2.2 La spiritualité au travail en débat

La définition de la spiritualité au travail constitue un débat à la fois académique et pratique (Garcia-Zamor, 2003 : 356). L'intérêt porté à cette variable nécessite donc une clarification quant à sa définition, notamment dans le contexte organisationnel (Cavanagh, 1999).

Oswick (2009) rapporte dans son étude longitudinale, sur la période de 1998 à 2008, que le nombre de recherches couvrant la définition de la spiritualité ait été multiplié par trois. Cet accroissement a suscité, par conséquent, un éventail plus large de définition de la spiritualité.

Toutefois, certaines notions s'avèrent fondamentalement admises. Tout d'abord, il s'agit de faire la distinction entre la religion et la spiritualité au travail (Cavanagh, 1999). De ce fait, Mitroff & Denton (1999) maintiennent que la spiritualité, à l'encontre de la religion, est un sujet accessible dans les entreprises et dans le travail en général, et que les individus au travail semblent être « moins favorables » pour la religion.

Ensuite, le débat autour de la spiritualité se fait par référence à deux notions fondamentales. La première renvoie à la *recherche du sens* (Krishnakumar & Neck, 2002), qui selon Cavanagh (1999), traduit « le désir de trouver le but ultime dans la vie, et de vivre en conséquence ». Elle désigne aussi la « force animatrice de vie, une énergie qui inspire l'individu vers certains objectifs qui dépassent l'intérêt personnel » (Mcknight, 1984). La spiritualité au travail signifie, selon Ashar & Lane-Maher (2004), le processus de recherche et d'accomplissement du sens qui tient place dans le contexte organisationnel.

La deuxième notion renvoie à l'*interconnexion*. En effet, Mitroff & Denton (1999 : 87) reportent, d'après leur étude exploratoire, que la spiritualité traduit « *le sentiment de base de faire partie, et d'être connecté à tout l'univers physique et humain* ». Selon ces auteurs, l'interconnexion demeure l'expression essentielle de la spiritualité au travail, dont l'objet central devient alors la recherche du sens à travers l'expérience de l'interconnexion au sein du groupe. Neal (2000) maintient aussi que la spiritualité au travail signifie le développement de « relations authentiques » entre les individus au sein d'une entreprise.

En outre, dans un souci d'apporter plus de clarification au concept de la spiritualité, tant sur le plan théorique qu'empirique (Duchon & Ashmos, 2005 ; Giacalone & Jurkiewicz, 2003), trois perspectives ont été alors proposées.

Une première perspective distingue entre le niveau individuel et organisationnel de la spiritualité au travail. Cette vision, dite *statique*, spécifie donc le niveau auquel l'on s'intéresse dans l'étude de la spiritualité (Kinjerski & Skrypnek, 2004, p27). Au niveau individuel, la spiritualité désigne le fait que les employés sont passionnés par un travail qui leur apporte de la signification. Selon Krishnakumar & Neck (2002, p154), elle traduit « un concept ou un principe qui émane de l'intérieur de l'individu ». Au niveau organisationnel, la spiritualité traduit les valeurs organisationnelles qui encouragent l'autonomie, la confiance mutuelle et la cohésion au sein de l'organisation.

La deuxième perspective combine les deux niveaux individuel et organisationnel. Cette vision de la spiritualité est décrite comme *dynamique*, selon laquelle la spiritualité au travail se réalise conjointement par l'individu lui-même mais au sein d'un contexte organisationnel favorable (Marques et al, 2005 ; Giacalone & Jurkiewicz, 2003 ; Ashmos & Duchon, 2000). Dans ce sens, Vaill (1998, 2000) définit la spiritualité comme le mécanisme par lequel les individus recherchent du sens dans leur vie à travers, entre autres, leur travail. Il insiste sur le fait que l'organisation véhicule des valeurs et des principes qui incarnent la signification et le sens, comme le devoir, la mission et l'engagement envers l'organisation. Pour Giacalone & Jurkiewicz (2003, p13), la spiritualité est « un ensemble de valeurs organisationnelles (...) qui promeuvent l'expérience de transcendance par le biais du travail, et facilitent le sentiment d'être connecté aux autres de manière à donner un sentiment d'intégrité et de joie ». Marques et al (2005 :87) définissent également la spiritualité au travail comme étant « *une expérience d'interconnexion et de confiance (...) au travers la bonne foi et le travail (...)* ». Enfin, Ashmos & Duchon (2000, p137) décrivent la spiritualité au travail comme « *la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit, et est nourrie par le travail significatif qui prend place dans un contexte de communauté* ».

Enfin, la troisième perspective, en gardant les deux niveaux d'analyse, à savoir l'individuel et l'organisationnel, définit la spiritualité au travail en termes de « *spiritualité pure* » et « *spiritualité appliquée* » (Heaton et al, 2003). La « *spiritualité pure* » désigne les sentiments, les croyances et les perceptions dans leur état naturel et inné. Tandis que la « *spiritualité appliquée* » traduit les expressions apparentes de cet état dans le milieu extérieur.

En somme, malgré la difficulté de trouver une définition universelle de la spiritualité au travail (Giacalone & Jurkiewicz, 2003), deux conclusions peuvent être tirées. En premier lieu, en contexte organisationnel, la spiritualité au travail se distingue de la religion. En second lieu, deux notions cadres s'imposent dans la définition du concept, *la recherche du sens* et *l'interconnexion*. Le tableau suivant récapitule toutes ces définitions et en souligne les notions sous-jacentes.

Tableau n°8. Définition de la spiritualité au travail

Auteur(s)	Définition	Notions sous-jacentes
Vaill (1998, 2000)	La recherche du sens à travers l'expérience de travail.	Recherche du sens, besoin de signification.
Ashmos & Duchon (2000)	« la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit, et est nourrie par le travail significatif qui prend place dans un contexte de communauté ».	Vie intérieure, sens au travail, sens de communauté.
Giacalone & Jurkiewicz (2003)	« un ensemble de valeurs organisationnelles (...) qui promeuvent l'expérience de transcendance par le biais du travail, et facilitent le sentiment d'être connecté aux autres(...) ».	Valeurs organisationnelles, transcendance personnelle, sentiment de connexion.
Marques et al (2005)	« une expérience d' interconnexion et de confiance (...) au travers la bonne foi et le travail (...) ».	Interconnexion, confiance mutuelle, expérience de travail.
Kinjerski & Skrypnek (2004)	« être conscient que ses propres valeurs et croyances sont alignées avec son travail (...), se sentir connecté aux autres, à un objectif commun , à un univers plus large que le soi (...) ».	Le sentiment de passion et de joie dans le travail, l'interconnexion, transcendance.
Ashar et al (2004)	« une recherche innée et universelle du sens dans la vie personnelle »	Recherche du sens, transcendance personnelle.

A partir de ce tableau et en se basant sur la discussion ci-dessus, une définition opérationnelle de la spiritualité au travail pourrait être retenue en fin de cette présentation, celle qui fera l'objet du cadre d'analyse mobilisé pour cette recherche doctorale.

La spiritualité au travail est définie comme « **la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit, et est nourrie par le travail significatif qui prend place dans un contexte de communauté** » (Ashmos & Duchon, 2000 : 137).

Cette définition résume en effet les trois piliers essentiels de la spiritualité au travail (sa distinction de la religion, la notion de la recherche du sens et la notion de l'interconnexion), et pour lesquels se présente un consensus global (Duchon & Ashmos, 2005). De plus, au moins deux raisons viennent renforcer ce choix. Tout d'abord, cette définition acquiert une acceptation large par les chercheurs dans les travaux existants sur la spiritualité au travail pendant la dernière décennie. Ensuite, cette acceptation est confirmée sur le plan opérationnel dans plusieurs travaux théoriques et empiriques (Pawar, 2009 ; Rego et al, 2007 ; Milliman et al, 2003).

2.3 Aspects méthodologiques et cadre d'analyse de la spiritualité au travail

La recherche sur la spiritualité au travail constitue un « terrain de recherche » novateur en contexte organisationnel (Benefiel, 2003). Toutefois, selon l'auteur, pour mener une recherche rigoureuse dans ce domaine, certains préalables sont nécessaires pour y parvenir. Tout d'abord, il est question de présenter une définition opérationnelle de la spiritualité au travail, ensuite, de choisir convenablement la méthode de recherche en fonction des objectifs recherchés.

Après avoir présenté ci-dessus la définition de la spiritualité au travail, ce paragraphe s'intéresse à présent aux aspects méthodologiques de recherche, et dévoile ensuite le cadre d'analyse qui en découle.

2.3.1 Les recherches sur la spiritualité

Nombreuses critiques ont été adressées au sujet de la recherche en spiritualité et son lien avec l'environnement organisationnel. Malgré l'insuffisance des méthodes de recherche à démontrer l'utilité de tel phénomène, indubitablement, son analyse s'avère nécessaire (Burack, 1999). En dépit des divergences qui entourent la recherche dans ce sujet, la spiritualité au travail devient un thème d'investigation évident (Ashmos & Duchon, 2000), dont les méthodes et les techniques d'investigation doivent désormais répondre à la rigueur scientifique de la recherche (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Benefiel (2003) présente les principales pistes de recherche quantitatives et qualitatives sur la spiritualité au travail.

2.3.1.1 Le « Quantitatif » pour montrer l'utilité pratique de la spiritualité

Cette piste de recherche vise à démontrer quantitativement l'utilité de la spiritualité dans le milieu organisationnel. Elle part du constat selon lequel la spiritualité agit favorablement et positivement sur les résultats de l'organisation (eg. profitabilité, performance, etc.), et essaie de démontrer cela en utilisant des instruments de mesure adéquats (Benefiel, 2003).

Ainsi, nombreuses recherches ayant adopté cette méthode démontrent l'apport de la reconnaissance de la spiritualité sur le plan individuel et organisationnel. A titre d'exemple, Ashmos & Duchon (2000) développent un instrument de mesure qu'ils ont validé empiriquement sur un échantillon de 696 personnes. Ce instrument de mesure a été ultérieurement adopté dans d'autres recherches, dont celles de Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003), Rego et al (2007) et Pawar (2009) qui ont trouvé une relation positive entre la spiritualité au travail et des variables attitudinales, dont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Fry et al (2011) démontrent également le lien positif entre la spiritualité au travail et la performance organisationnelle.

2.3.1.2 Le « Qualitatif » pour explorer l'environnement « spirituel » du travail

Cette méthode se base essentiellement sur des outils de recherche qualitatifs. Elle essaye de mener des investigations sur la ou les manières selon lesquelles la spiritualité se manifeste dans l'organisation, et par conséquent, de voir ses intérêts pour l'individu et pour l'organisation. L'ambition de cette méthode est de proposer, à partir d'observations de terrain, des outils opérationnels pour l'application de la spiritualité au travail dans des entreprises différentes.

En effet, Milliman et al (1999), en adoptant cette méthode de recherche pour le cas de *Southwest Airlines*, une société Américaine de transport aérien, montrent que la spiritualité au sein de son environnement organisationnel a un impact direct sur la performance de la société. Marques (2008) démontre également le rôle d'un environnement qui reconnaît la spiritualité au travail dans la performance internationale des *Starbucks* Américains.

En outre, cette méthode est d'intérêt particulier dans les recherches traitant la question du développement organisationnel et de la transformation organisationnelle qui, pour certains auteurs, constituent des axes fondamentaux dans la recherche en spiritualité au travail (Heaton, Schmidt-Wilk, & Travis, 2003 ; Neal, Lichtenstein, & Banner, 1999). Selon Benefiel (2003), ce type de recherche utilise des entretiens qualitatifs non directifs pour adresser la question du changement organisationnel aux responsables et dirigeants.

Les résultats de ces recherches montrent que la spiritualité au travail constitue à la fois un précurseur et un outil pour le changement organisationnel au niveau individuel, organisationnel et sociétal (Neal, Lichtenstein, & Banner, 1999).

2.3.1.3 L'approche hybride pour proposer de « bonnes pratiques » de gestion

La particularité de cette méthode est de réunir des outils à la fois qualitatifs et quantitatifs pour examiner d'une part, l'intérêt de la spiritualité pour les individus, et d'autre part, pour proposer des « bonnes pratiques » pour sa mise en œuvre dans les organisations. Comme application de cette méthode, figurent les travaux de Mitroff & Denton (1999) qui montrent, d'un côté, qu'une grande partie de leurs répondants perçoivent positivement la spiritualité au travail, et que d'autre côté, la mise en œuvre d'un tel phénomène est tributaire de la présence d'un ensemble de valeurs et de principes « solidement » reconnus par les responsables et les dirigeants.

2.3.1.4 Un débat ouvert et de nouvelles approches

Le débat sur l'aspect méthodologique de la recherche en spiritualité demeure consistant et demande plus d'enrichissement pour développer de nouvelles approches (Lund Dean, Fornaciari, & McGee, 2003). Plus particulièrement, ces auteurs préconisent des approches « hybrides » qui permettent d'amorcer aussi bien la compréhension que l'explication des questions autour de la spiritualité au travail, et de dépasser les limites des approches purement quantitatives. A ce propos, Fornaciari & Lund Dean (2001) reprochent, dans le cadre de ces approches, la sous-estimation de l'apport réel de la spiritualité au profit des objectifs de performance poursuivis par les organisations.

En effet, tout d'abord, l'utilisation des approches quantitatives pour mesurer le rôle de la spiritualité pour les individus et pour l'organisation, réduit l'importance du concept et amoindrit par conséquent la fiabilité des résultats obtenus. Sans une compréhension suffisante des principaux éléments de la spiritualité, cette voie de recherche paraît inadapté (*ibid.* : 337). Ensuite, en rappelant la responsabilité morale de la science, Fornaciari & Lund Dean (2001) font remarquer que l'utilisation des approches instrumentales et « normatives » (Benefiel, 2003) conduisent nécessairement, selon eux, à la « manipulation » de l'intérêt de la spiritualité sur le plan individuel au profit du seul objectif de performance pour les organisations. Ashmos & Duchon (2000) rappellent enfin que la recherche en spiritualité nécessite un travail continu.

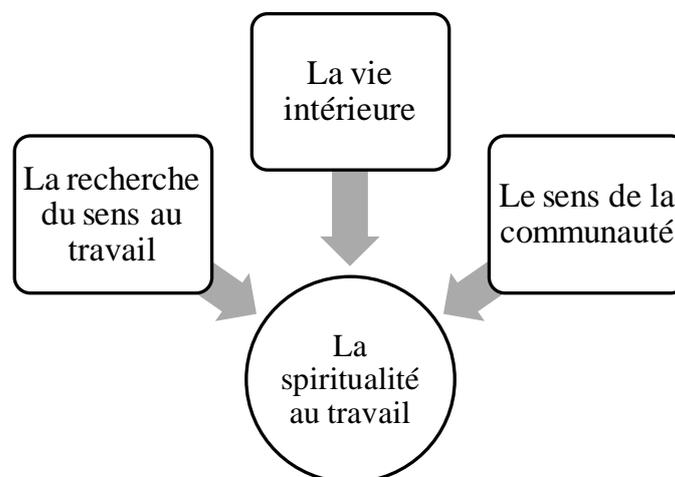
A cet effet, certaines approches méthodologiques sont proposées par les chercheurs pour aboutir à de meilleurs résultats plus fondés. Ainsi, Lund Dean, Fornaciari, & McGee (2003) préconisent des outils qualitatifs à caractère inductif, et ethnographiques ou encore l'utilisation des « histoires », des images et des graphiques pour comprendre et expliquer les éléments fondamentaux de la spiritualité. Ces méthodes sont aussi adoptées pour mieux tenir compte de l'aspect « intime » de la spiritualité qui est difficilement révélé à travers les méthodes quantitatives, en l'occurrence, des questionnaires préconçus (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003)

En outre, une « définition opérationnelle » de la spiritualité au travail est nécessaire pour toute recherche dans ce sujet (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Cette définition devrait assurer le « bon départ pour la recherche » (Fornaciari & Lund Dean, 2001), et orienter son avenir et les résultats qui en découlent (Benefiel, 2003)

2.3.2 Le cadre d'analyse la spiritualité au travail

Après avoir présenté la définition de la spiritualité au travail adoptée dans cette recherche, et dans un souci de répondre aux recommandations aussi bien théoriques que méthodologiques proposées par les chercheurs ci-dessus, le paragraphe suivant expose, tout d'abord, le cadre d'analyse de la recherche, dont les éléments fondamentaux sont illustrés dans la figure n°2, et permet ainsi de développer les hypothèses de recherche.

Figure n°2. Cadre d'analyse de la spiritualité au travail



En se basant sur la définition d'Ashmos & Duchon (2000 :137), stipulant que la spiritualité au travail est « **la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit, et est nourrie par le sens au travail qui prend place dans un contexte de communauté** », trois éléments d'analyse sont donc formulés : la *vie intérieure*, la recherche du *sens au travail* et le *sens de la communauté*.

2.3.2.1 La vie intérieure

Le premier des éléments évoqués par Ashmos & Duchon (2000) dans leur définition de la spiritualité au travail, s'intitule « *vie intérieure* ». A l'origine, la notion dérive, selon les mêmes auteurs, des travaux faits sur les théories motivationnelles conduits par Shamir (1991), et dans lesquels l'auteur souligne l'insuffisance de ces théories à expliquer les attitudes et les comportements des individus dans les organisations. Dans ce sens, les théories des besoins, les théories de choix cognitif et les théories de l'auto-détermination, concluent sur l'importance de la satisfaction de certains besoins humains et la poursuite des objectifs dans la motivation individuelle, mais ignorent d'autres facteurs aussi importants. En d'autres termes, ces théories excluent, selon Shamir (1991), le rôle que jouent les valeurs, les principes et les sentiments individuels qui forment son « propre concept du soi », et dont l'importance dans le travail et dans l'organisation n'est pas moindre. Comme Locke & Latham (2004) le suggèrent aussi, certaines attentes, attitudes et comportements individuels sont largement déterminés par des sources intrinsèques, comme les émotions et les sentiments, qui influencent par conséquent les décisions présentes et futures des individus. Aussi, Dehler & Welsh (2003) soutiennent l'utilité d'une prise en compte « *sérieuse* » de la dimension intrinsèque des employés, en l'occurrence, leurs émotions, leurs valeurs et leurs croyances, comme une partie intégrée de l'expérience de travail. L'entreprise devrait réaliser que les employés expriment des choix et des attentes plus développés (Burke & Ng, 2006) qui sont très souvent liés aux sens donnés par les individus à ces choix (Shamir, 1991 : 409). Dès lors, l'étude de la motivation individuelle en relation avec les principes et les valeurs que l'individu détient, devient plus fondée pour comprendre et expliquer les attitudes et les comportements dans les organisations.

Dans cette perspective, Duchon & Ashmos (2005) maintiennent que la notion de *vie intérieure* trouve ses origines dans la théorie du *concept du soi*¹⁵ développée par Shamir (1991). Selon Vaill (1998), la « *vie intérieure* » traduit aussi une véritable image de soi qui reflète fidèlement l'identité d'une personne, ses actions et ses contributions.

¹⁵ Traduction libre de *self-concept theory* développée par Shamir (1991).

En particulier, Ashmos & Duchon (2000) remarquent que l'identité individuelle incorpore une dimension spirituelle que l'employé cherche à exprimer, et dont la reconnaissance par l'organisation se trouve un élément fondamental de la spiritualité au travail. Elle permet, en effet, à l'individu de s'identifier dans l'entreprise, et favorise par conséquent son attachement et son appartenance. En ce sens, cette identification dépasse le simple fait qu'elle soit physique et intellectuelle, pour toucher une dimension spirituelle, affective et plus complète, reflétant ainsi « la personne entière ».

D'autre part, l'utilité de la « vie intérieure » pour l'étude de certaines variables organisationnelles, comme l'engagement affectif, est double. Tout d'abord, l'identité individuelle, selon Shamir (1991 :413), permet de mettre en harmonie l'individu avec un groupe donné ou une entreprise. Ensuite, la force de cette liaison dépend du degré de correspondance entre les caractéristiques individuelles (eg. l'identité) et les valeurs et les activités de l'ensemble du groupe ou de l'entreprise. Ainsi, un employé reste plus aisément disposé à rejoindre une organisation et à y rester s'il perçoit une projection de sa vie intérieure dans la vie et l'activité de cette organisation. Cette force relative traduit, conformément à la définition de Mowday et al (1979), l'engagement affectif de l'employé à son entreprise, et incorpore l'implication et l'identification de ce dernier avec son entreprise (Meyer & Allen, 1991).

De ce fait, certains auteurs comme Kets de Vries (2001), Kriger & Hanson (1999) et Milliman et al (1999) étendent la notion de « vie intérieure » à l'entreprise, en soulignant l'importance pour cette dernière de disposer d'un ensemble de valeurs et de caractéristiques propres, qui la font distinguer des autres firmes (Alvesson & Empson, 2008 ; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Pour qu'une entreprise soit « en bonne santé », soutiennent ces auteurs, elle devrait être authentique, intègre et reconnue pour ses valeurs. Ayant aussi des responsables et des leaders valorisant et communiquant plus sur les valeurs et la vision de leur entreprise (Kets de Vries, 2001), cette dernière retient ses employés, s'enrichit et se développe plus nettement (Kriger & Hanson, 1999). Par conséquent, la correspondance entre les valeurs de l'entreprise et celles de ses employés favorise leur identification, leur attachement et leur désir de rester.

En somme, l'étude de l'identité spirituelle (Ashmos & Duchon, 2000) conduit à une meilleure compréhension d'autres variables organisationnelles et de leurs corollaires, notamment l'engagement affectif. Plus particulièrement, Shamir (1991 :419) suggère qu'une telle étude enrichit aussi bien la définition de l'engagement organisationnel, ainsi que sa particularité par rapport à d'autres concepts comme la motivation ou d'autres formes d'engagement, telle que l'engagement calculé. D'où, ce travail doctoral émet l'hypothèse de recherche suivante :

H2 : La connaissance de la vie intérieure de l'employé favorise son engagement affectif envers l'entreprise.

De plus, il s'avère, d'après la présentation ci-dessus, que cette reconnaissance de la vie intérieure de l'employé (ses croyances, ses valeurs, ses principes, etc.) se conjugue avec la présence et la reconnaissance des valeurs de base caractérisant l'entreprise elle-même. D'où l'hypothèse H3 suivante :

H3 : Le partage des valeurs de base de l'entreprise favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.

2.3.2.2 Le sens du/au travail

Le second élément constituant le cadre d'analyse de la spiritualité est la *recherche du sens au travail*. Comme la présentent Duchon & Ashmos (2005), cette notion est en effet l'un des piliers de la spiritualité et sa « raison d'être » que toutes les définitions de la spiritualité au travail, sinon la majorité, incorporent. Le « sens » est communément défini comme « l'intention qui est derrière l'action » ou encore « la raison de l'action » (Mascaro, Rosen, & Morey, 2004).

Les recherches dans cet axe, de nature psychologique dans l'ensemble, couvrent principalement trois champs d'étude variés : le sens dans la vie, la construction du sens et le sens au travail (Van den Heuvel et al, 2009). Citant Frankl (1963), Steger, Frazier, Oishi, & Kaler (2006) indiquent que toute personne est disposée, par sa propre initiative, de « rechercher le sens » dans la vie, et que cette action, remarque Wong (2012) est liée positivement au bien-être individuel et d'autres états psychologiques tels que la satisfaction, l'estime de soi et la joie au travail. A contrario, l'échec dans la poursuite et la recherche du sens entraîne des états psychologiques négatifs comme l'anxiété et l'isolement (Steger, 2012).

Dans le contexte du travail, en particulier, la recherche du sens est perçue comme la compréhension des valeurs et des objectifs du travail, qui sont définis en fonction des valeurs personnelles (May, Gilson, & Harter, 2004), pour former ainsi l'identité de la personne au travail (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Cette dernière s'aligne avec la « vie intérieure » de l'employé, et sont donc réciproquement alimentées (Ashmos & Duchon, 2000). Il convient alors de distinguer différentes sources du sens au travail, notamment, l'employé en soi, les collègues, l'environnement du travail, et plus généralement, la spiritualité qui est distinguée comme une source majeure pour la recherche du sens (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

Sur le plan empirique, les recherches ont traité trois types de variables favorisant le sens au travail : les caractéristiques de l'emploi, l'environnement de travail et les caractéristiques individuelles (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Les recherches initiales ont étudié l'importance des attributs techniques et physiques de l'emploi (Hackman & Oldham, 1976) ou de l'enrichissement psychologique de l'environnement de travail (Herzberg, 1974). Ces recherches montrent la relation positive entre ces variables et différentes attitudes liées au travail et à l'organisation telles que la satisfaction au travail (Dormann & Zapf, 2001) et, notamment, l'engagement organisationnel affectif (Mathieu & Zajac, 1990).

Toutefois, des recherches plus récentes postulent l'intérêt particulier du rôle de l'individu dans la recherche du sens au travail. Dans ce cadre, Wrzesniewski, Dutton, & Debebe (2003) et Wrzesniewski & Dutton (2001) trouvent que les employés construisent du sens au travail en agissant volontairement sur son contenu ou en interagissant avec leurs collègues. Cette conclusion est aussi supportée par Ashmos & Duchon (2000) qui considèrent que le travail collectif contribue à la réalisation du soi et développe par suite la « *vie intérieure* » des salariés. Ainsi, le contact et la rencontre entre les collègues au travail comblent leur « *besoin d'appartenance* » et augmentent leur auto-détermination (Gagné & Deci, 2005) et épargnent, par conséquent, l'organisation de plusieurs suites défavorables comme, l'isolement, la dépression et la désorientation (Guevera & Ord, 1996). May, Gilson, & Harter (2004) et Cartwright & Holmes (2006) estiment, à cet égard, qu'il est important pour les employés dans ces conditions de retrouver le sens au travail afin de renforcer leur engagement et réduire le « *cynisme organisationnel* ». En effet, Hicks & King (2007) démontrent que l'expérience du sens au travail engendre des émotions positives, qui favorisent, en conséquence, un sentiment plus général et global de joie et de plaisir à l'égard du travail. Ce sentiment de joie renforce la confiance et l'estime de soi des individus, et par suite, leur attachement affectif à l'entreprise (Morin & Audebrand, 2003 ; Pierce & Gardner, 2004). À l'évidence, des recherches sur l'engagement organisationnel soutiennent la présence de cibles variées de l'attachement des employés, dont notamment, le travail en lui-même¹⁶ (Randall & Cote, 1991 ; Reichers, 1985 ; Kanungo, 1982). Pour autant, selon ces mêmes auteurs, la multiplicité de cibles n'influence pas autant l'attachement global à l'entreprise.

¹⁶ Dans ces recherches, l'engagement au travail désigne le terme anglo-saxon *work commitment* ou *job involvement*.

Malgré l'importance accordée donc à la recherche du sens au travail, ce dernier affiche depuis des années un recul considérable (Morin, 2000), dû principalement aux changements organisationnels qui sont porteurs de souffrance et de mal-être pour les employés (Dejours, 1998). Cela invite, pour nombreux chercheurs, à une reconduite de cette ligne de recherche avec une considération de l'apport aussi bien social, organisationnel qu'individuel dans la construction du sens au travail, notamment avec le rôle que pourrait avoir, dans ce sens, la spiritualité au travail (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010 ; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

A partir de ce cadre assez général de la recherche du sens du/au travail, ce travail doctoral émet l'hypothèse de recherche suivante en précisant, par ailleurs, que l'engagement pour une cible donnée, le travail en l'occurrence, n'affecte pas l'engagement global à l'entreprise.

H4 : La perception positive par l'employé de son travail favorise son engagement affectif envers l'entreprise.

2.3.2.3 Le sens de la communauté

Le troisième et dernier élément du cadre d'analyse de cette recherche repose sur le *sens de la communauté*. A l'origine, le terme *communauté* étant développé dans les travaux traitant la psychologie des groupes sociaux (McMillan & Chavis, 1986), et repris plus tard dans les recherches en spiritualité au travail, notamment celles de Mirvis (1997). Ce dernier définit les *pierres angulaires* d'une communauté par la *conscience individuelle* ou l'auto-conscience, la *conscience vis-à-vis des autres* et enfin, la *conscience de groupe*. Cette dernière réfère à la dynamique collective et les responsabilités partagées entre les membres d'un groupe pour la construction de leur *communauté*. Cependant, le terme *communauté* ne se réduit pas, selon Mirvis (1997 :195), à l'espace physique ou social, affiliation ou famille. Il soulève, par surcroît, le sentiment d'être connecté aux autres par la réciprocité et l'empathie, voire encore, d'être attaché affectivement aux autres. Au sens plus large du terme, la communauté embrasse l'interconnexion entre les individus, le partage de valeurs, la congruence des intérêts et l'intérêt commun.

Considérée comme une dimension principale de la spiritualité au travail, la conceptualisation du sens de la communauté couvre plusieurs interprétations, telles que : l'interconnexion (Moore & Casper, 2006), la mutualité et l'interdépendance (Jurkiewicz & Giacalone, 2004), le sens de connexion (Pfeffer, 2003 ; Ashmos & Duchon, 2000), ou encore le sens de la communauté d'une unité ou d'une équipe de travail (Rego, Cunha, & Souto, 2008).

Au demeurant, étant qualifiée d'élément fondamental de la spiritualité au travail (Mitroff & Denton, 1999 :89), le sens de la communauté constitue, d'après Ashar & Lane-Maher (2004), un nouvel « *état d'esprit* » pour refonder l'entreprise autour des valeurs de la qualité des relations humaines, la coopération et l'empathie.

Dans le fait, Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003) montrent, d'un côté, que le sens de la communauté explique positivement l'ensemble des attitudes individuelles liées au travail, telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, et négativement l'intention de quitter. Aussi, la présence d'un sens de la communauté dans une entreprise témoigne, selon Dutton (2003), de sa qualité supérieure des relations internes et d'une connexion fortifiante entre ses membres. Rego & Cunha (2008), trouvent que l'*esprit de camaraderie*, stimulé par le besoin d'appartenance et le contact fréquent entre les collègues (Baumeister & Leary, 1995), favorise les attitudes positives et le bien-être psychologique des individus, notamment, réduire l'anxiété et la dépression et augmenter le sang-froid et l'optimisme.

D'un autre côté, certains auteurs, comme Kozlowski & Bell (2003) s'intéressent plus particulièrement aux attitudes et aux comportements collectifs au sein des équipes ou unités de travail. Au moment où les entreprises connaissent des changements de base au niveau de leur fonctionnement, en passant d'une conception individuelle du travail à une conception collective et de groupe, le succès des groupes de travail devient une question de recherche centrale (*ibid.* : 333). En effet, Dutton (2003) maintient que le développement des capacités collectives et la résistance des groupes s'avère nécessaire face aux multiples agressions inhérentes du milieu de travail. Ellemers, De Gilder, & Haslam (2004) suggèrent aussi que cette conception de travail favorise, au demeurant, la loyauté et l'engagement des employés à leur entreprise. A contrario, selon Felts, Mitchell, & Byington (2006), les attitudes négatives et la division au sein des équipes de travail conduisent au dysfonctionnement et au retrait de ses membres et, en conséquence, leur intention de quitter l'entreprise.

A partir de là, cette recherche suggère de vérifier l'hypothèse suivante :

H5 : Le sens de la communauté favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.

Avant de conclure la présentation des hypothèses de cette recherche, il est important de savoir que la prise en compte des variables de contrôle dans l'analyse, telles que l'âge, le genre et l'ancienneté, n'est pas associée à des hypothèses spécifiques.

En effet, bien que ces variables soient liées positivement avec l'engagement affectif, les résultats des différentes recherches demeurent peu concluants en raison de leur variabilité en fonction de l'échantillonnage, la mesure et la période de l'étude (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Beck & Wilson, 2000 ; Cohen, , 1991). Par exemple, Beck & Wilson (2000) notent que l'effet de génération pourrait altérer le niveau d'engagement pour les salariés les plus anciens seulement en raison de facteurs liés au travail (eg. restructuration, licenciement, etc.). Les auteurs suggèrent alors que l'effet de telles variables ne serait consistant qu'à partir de recherches longitudinales ou transversales. Au demeurant, les facteurs liés spécifiquement au travail ou au contexte du travail restent les plus influents sur l'engagement affectif (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

En conclusion, partant d'un postulat de base défendant la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif, le cadre d'analyse proposé ci-dessus permet d'aboutir aux hypothèses de recherche qui sont présentées dans l'encadré suivant.

Encadré n°3. Présentation des hypothèses de la recherche

<u>Postulat de base</u> : La spiritualité au travail contribue à l'engagement affectif au sein de l'entreprise
H1 : Il existe un lien entre la forme de l'engagement affectif et la nature de la cible de l'engagement.
H2 : La connaissance de la vie intérieure de l'employé dans l'entreprise favorise son engagement affectif.
H3 : Le partage des valeurs de base de l'entreprise favorise l'engagement affectif.
H4 : La perception positive par l'employé de son travail favorise son engagement envers l'entreprise.
H5 : Le sens de la communauté favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.

Au final, l'encadré suivant récapitule l'ensemble des éléments investis dans le présent chapitre. En outre, afin de vérifier la portée des hypothèses citées ci-dessus, le chapitre suivant discute de la posture épistémologique de la recherche, ainsi que des moyens et des outils établis à cette fin.

Encadré n°4. Résumé synthétique de la recherche sur la spiritualité au travail

La spiritualité au travail peut être appréhendée du point de vue de la religion à travers deux dimensions essentielles : la dimension du *sacré* (croyances, expériences et comportements considérés comme importants et ultimes dans la vie), et la dimension relative à la *quête du sens* (capacités individuelles d'adaptation, de changement et de transcendance) ;

Dans la sphère organisationnelle, la spiritualité est distinguée de la religion, et peut être évaluée d'un angle **individuel et personnel** (le sens accordé à la vie en général et au travail en particulier) et/ou **organisationnel** (l'ensemble des valeurs de l'entreprise comme l'intégrité, la confiance mutuelle, etc.). Son intérêt au sein de l'entreprise est expliqué, outre les avantages économiques et matériels, par la recherche aussi bien par l'entreprise que par les employés de dimensions plus profondes, prenant place dans un environnement du travail à visage plus « humain et spirituel » ;

Sur le plan méthodologique, la recherche sur la spiritualité au travail exige, d'un côté, une définition « opérationnelle », et de l'autre, des outils permettant d'appréhender aussi bien les aspects individuels et subjectifs que les aspects organisationnels. Ainsi, elle a été définie, dans ce travail doctoral, comme *la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit, et est nourrie par le travail significatif qui prend place dans un contexte de communauté.*

S'appuyant sur cet état de l'art, le cadre d'analyse proposé suppose de s'intéresser à trois éléments : la vie intérieure, la recherche du sens au travail, et enfin, le sens de la communauté. Les hypothèses de recherche associées à ce travail sont présentées dans l'encadré 3 ci-dessus.

Deuxième partie
L'engagement affectif et la spiritualité au travail
à l'épreuve du terrain

Chapitre quatrième

Epistémologie, méthodologie de recherche et exploitation des données

L'objet de ce travail doctoral est d'étudier deux concepts se caractérisant par leur dimension humaine et subjective, à savoir l'engagement affectif et la spiritualité au travail. Cette dernière se base sur trois éléments fondamentaux dont la perception diffère d'un individu à un autre au sein d'une même entreprise : la vie intérieure, la recherche du sens au travail et le sens de la communauté.

Le présent chapitre traite, dans une première section, de la posture épistémologique de notre recherche, la démarche et la méthodologie suivies. Dans une deuxième section, on aborde, plus particulièrement, la méthodologie de recueil et d'exploitation de données tout en précisant le choix du terrain d'investigation

1 Options épistémologiques

Cette section explique, tout d'abord, la posture épistémologique retenue, puis s'intéresse à la démarche méthodologique adoptée.

1.1 La posture retenue

Bien que pour Kuhn (1962) et, auparavant, Bachelard (1934, *in* Gavard-Perret et al, 2012), la spécification d'une « épistémologie unitaire » soit difficile, celle-ci demeure incontournable (Weick, 1989). Pour Martinet (1990), « *la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère* », vu qu'elle constitue le support justifiant la conduite même de cette dernière (Girod-Séville & Perret, 2007 ; Wacheux, 1996).

Piaget (1967) définit l'épistémologie comme *l'étude de la constitution des connaissances valables*. Elle s'intéresse donc à l'étude des théories de la connaissance en considérant la nature, les méthodes et la valeur de cette dernière (Girod-Séville et Perret, 2007).

Kuhn (1962) appelle aussi paradigme épistémologique *une constellation de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté donnée*. Pour les sciences de gestion, plusieurs paradigmes sont identifiés (Gavard-Perret et al, 2012). Le Moigne (1990) distingue entre le positivisme et le constructivisme, Wacheux (1996) identifie plus largement quatre paradigmes (positiviste, sociologie compréhensive, fonctionnaliste et constructiviste), là où Girod-Séville & Perret (2007) en identifient trois : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Gavard-Perret et al (2012) considèrent pour leur part que cet ensemble peut se résumer à deux grandes classes de postures épistémologiques : le positivisme et le post-positivisme, et le constructivisme.

Pour ces auteurs, l'interprétativisme est associé au paradigme constructiviste. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux paradigmes retenus en sciences de gestion.

Afin de mieux spécifier notre posture épistémologique pour cette recherche, il convient de tenir compte de son objet, en se reportant aux concepts étudiés, la nature des connaissances étudiées et la méthode d'accès à ces connaissances. Au vu de ces concepts, celle-ci opte pour un « post-positivisme » (Avenier & Gavard-Perret, 2012 ; Denzin & Lincoln, 1994). Une telle position épistémologique semble la plus adaptée comme l'expose le tableau suivant.

Tableau n°9. Les paradigmes et les questions épistémologiques sous-jacentes

Paradigme	Positivisme et post-positivisme	Constructivisme
Questions épistémologiques		
Statut de la connaissance	Les données sont de nature objective, donc ayant une essence propre	Les données sont de nature subjective, dont l'essence ne peut être atteinte, voire inexistante (constructivisme radical)
Nature de la réalité	La réalité est unique et est faite de nécessités ; Indépendance du sujet et de l'objet	La réalité est multiple et est faite de possibilités ; Dépendance entre le sujet et l'objet
La constitution de la connaissance	Statut privilégié à l'explication	Statut privilégié à la compréhension et à la co-construction
La valeur ou la validité de la connaissance	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie Adéquation Enseignabilité

Source (Gavard-Perret et al, 2012)

En effet, les concepts étudiés dans cette recherche, à savoir l'engagement affectif et la spiritualité au travail, en tant phénomènes humains et sociaux, doivent tenir compte des particularités qui les placent en opposition des autres phénomènes naturels. Gavard-Perret et al (2012) et Martinet (1990) notent, par ailleurs, que ce type de recherches évolue et se transforme en fonction de la complexité des phénomènes étudiés.

En fait, d'un côté, pour le positivisme « réaliste », trois hypothèses sont identifiées. La première des hypothèses est l'existence d'un réel indépendant du chercheur, la deuxième est la détermination naturelle de l'existant, et enfin, la troisième stipule l'extériorité du chercheur de l'objet de son étude.

Pour les tenants de ce paradigme, les hypothèses de recherche poursuivies sont généralement à caractère déterministe et de type « *si... alors* », signifiant que la conclusion et les prémisses suivent formellement le même signe, et que la relation unissant l'ensemble est régie par une réalité immuable (Girod-Perret & Séville, 2007).

Bien que largement accepté dans la communauté scientifique (Gavard-Perret et al, 2012), l'étude des concepts en sciences humaines et sociales dans cette posture épistémologique est souvent contesté (Martinet, 1990) car n'adhérant pas à la nature complexe, instable et composée des systèmes sociaux constituant les organisations (Giddens, 1987 ; Weick, 1989). En effet, ce courant épistémologique suppose que la réalité existe et qu'elle a une essence propre (Girod-Perret & Séville, 2007), que les concepts étudiés sont observables et facilement accessibles pour le chercheur. Or, pour cette recherche, les effets de contexte organisationnel jouent un rôle déterminant dans la construction et la modification des sens que perçoivent les salariés vis-à-vis de l'engagement affectif ou de la spiritualité au travail, et sont donc moins faciles à observer. Toutefois, en partant d'un cadre théorique assez consistant et en se basant sur des définitions « opérationnelles », le chercheur pourrait mener des observations « objectives » des concepts étudiés et, partant, accéder plus facilement aux données.

En outre, le dépassement de la « logique formelle » ou du « *positivisme naïf* » (Denzin & Lincoln, 1994) est possible grâce à l'adoption de certaines méthodes de recherche qui constituent, sans doute aucun, un élément fondateur de la recherche. En effet, Avenier (2011) et Tsoukas (2000) soulignent l'admissibilité de l'objectivité dans l'étude des phénomènes sociaux et humains au sein des paradigmes positivistes et réalistes. Par exemple, Lee (1991) propose un rapprochement entre la posture positiviste « classique » et la posture interprétativiste pour se rendre compte de la complexité des phénomènes sociaux. De surcroît, cela devient possible, selon Gavard-Perret et al (2012 : 23), grâce à l'adaptation de la logique positiviste (ou *post-positiviste*), en multipliant les méthodes de recherche et de collecte de données, pour convenir à la réalité sociale de certains concepts.

D'un autre côté, il existe des courants constructivistes et interprétativistes, dont les caractéristiques et les hypothèses fondatrices restent assez proches, et par conséquent, sont souvent associées (Gavard-Perret et al, 2012). Ce courant épistémologique considère que les données sont de nature subjective et contextuelle, et que la « réalité » ne peut pas être appréhendée objectivement, mais très souvent construite par le chercheur et les acteurs organisationnels.

Ces caractéristiques sont approuvées dans les recherches sociales, en particulier, et pour lesquelles la complexité des phénomènes étudiés et la variabilité des données (Martinet, 1990) obligent une position de dépendance du chercheur à son objet d'étude. En ce sens, pour les projets constructivistes, le chercheur est *nécessairement* dépendant de son objet d'étude, et duquel, il ne pourrait avoir une position d'extériorité.

Cependant, bien que cette recherche étudie des concepts dont la « subjectivité » renvoie aux « sens que leur accordent les sujets observés » (Lee, 1991), l'accès à ces données n'est pas, dans ce cas, tributaire de la dépendance et l'immersion du chercheur, en revanche, cet accès est « praticable » par des méthodes autres que quantitatives, notamment, qualitatives (Denzin & Lincoln, 1994). En effet, s'agissant dans cette recherche de mener une analyse de discours des sujets, s'exprimant sur leur engagement affectif et sur certains éléments de leur spiritualité au travail, l'interprétation des « mots » par des techniques « statistiques » (par exemple, les statistiques textuelles) permettrait d'éviter la déformation de la réalité et de rendre compte « objectivement » de la nature « subjective » des concepts étudiés.

De plus, d'un point de vue pratique de la recherche, il s'avère réellement difficile, comme le remarquent Charreire & Huault (2001), de conduire un projet de recherche constructiviste en sciences de gestion. A cet égard, il convient au chercheur de reconnaître que la production des connaissances valides reste relative et approximative, et que *dans ces conditions, le chercheur doit être humble et reconnaître qu'il produit une connaissance approchée, par des objets, les méthodes et les résultats* (Wacheux, 1996)

Pour conclure, considérant que l'observation des faits par le chercheur est possible par le recours à des méthodes de recherche et de collecte de données adéquates, cette recherche s'installe dans une posture « post-positiviste », avec une recherche qualitative comportant une phase exploratoire et une phase de test (Avenier, 2011).

1.2 Une investigation en deux temps

Dans le domaine de la recherche scientifique, la question de la méthode ou du mode de raisonnement est incontournable et doit être en conformité avec la posture retenue. Le cheminement de cette recherche, s'installant dans une logique hypothético-déductive, se construit en deux temps sur une étude exploratoire, suivie d'une étude de cas.

En effet, la logique hypothético-déductive, généralement associée au domaine de la preuve ou de la déduction, se trouve adaptée pour un positionnement positiviste ou post-positiviste (Thietart et al, 2007).

Cette logique de raisonnement permet de « prédire des effets » et de vérifier des « hypothèses » en se basant sur des règles et des théories existantes (David, 1999), contrairement aux logiques complémentaires, à savoir « inductive » et « abductive », qui passent du particulier et des faits observés vers les lois (Thietart, 2007). Aussi, le processus d'observation réalisé dans le cadre de cette recherche se fait à partir d'un référentiel théorique et d'un cadre d'analyse synthétisant des éléments théoriques potentiels de l'engagement et de la spiritualité au travail.

En outre, selon Gavard-Perret et al (2012 : 23), il est possible, dans les postures post-positivistes, d'*adoucir les règles positivistes* pour saisir la complexité de certains phénomènes sociaux, par le recours à des modes de collecte et de traitement de données adaptés. Par ailleurs, Duyck (2001 : 186) remarque l'apport du traitement quantitatif réalisé sur des données textuelles qualifié de « troisième génération du qualitatif ». De même que, Fornaciari & Lund Dean (2001) soulignent qu'une exploration avec des outils qualitatifs est plus adaptée pour mieux cerner les éléments clés de la spiritualité au travail.

Dans cette optique, cette recherche mobilise une investigation en deux temps : étude exploratoire et étude de cas, exploitées de la façon suivante :

dans un premier temps, un traitement quantitatif des données qualitatives, recueillies *via* des entretiens de recherche ;

dans un deuxième temps, une analyse de contenu des discours pour affiner les résultats retrouvés.

Cette investigation est explicitée ci-dessous :

1.2.1 Etude exploratoire sur des cas pilotes

Afin de vérifier la plausibilité générale du cadre d'analyse préalablement établi, la première phase est de nature **exploratoire**. Selon Chatelin (2005) et Wirtz (2000)¹⁷, il s'agit de considérer cette phase comme un premier « test » réalisé avec les premières données de terrain « indépendantes » (5 cas d'individus), afin d'affûter, si nécessaire, le cadre d'analyse de recherche.

¹⁷ Les deux auteurs emploient dans leur recherche correspondante une investigation proche de celle adoptée dans ce travail. Autrement dit, procéder à deux phases de recherche, exploratoire puis confirmatoire, dans le but de tester un modèle théorique établi à partir d'un référentiel théorique plus large.

De même, Yin (1990 : 78) considère qu'il est plus convenable dans les recherches qualitatives de procéder par une « étude pilote » (*ibid.* 79) afin d'affiner les concepts étudiés et d'étayer les outils et les méthodes de collecte de données finales, en particulier lorsqu'une étude de « cas unique » est envisageable dans un stade postérieur de la recherche.

1.2.2 Etude de cas

La deuxième phase, de nature **confirmatoire**, s'intéresse à une étude du cas. Cette étude servira à tester le cadre d'analyse établi à partir du référentiel théorique et une première exploration de terrain (phase 1 ci-dessus). Dans ce stade confirmatoire, l'objectif est de tester la portée des liens entre les deux concepts de base dans le contexte spécifique de « Sodexo Tunisie ».

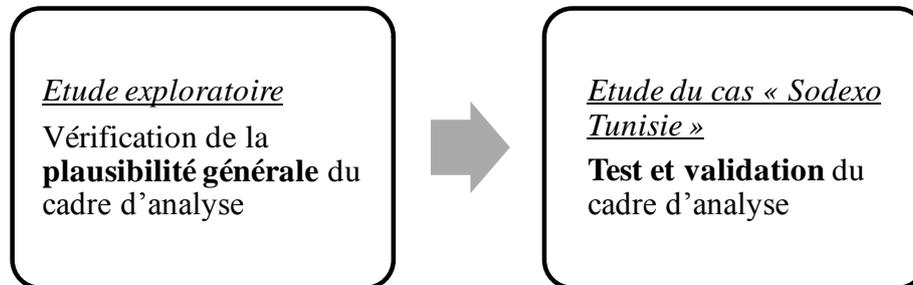
En effet, en tant que « stratégie de recherche qualitative », l'étude de cas est une méthode multidisciplinaire pouvant être rattachée à plusieurs niveaux de connaissance (individuel, de groupe ou organisationnel). Elle est définie par Wacheux (1996) comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ».

De plus, l'étude de cas est aussi bien justifiée pour servir au test d'un modèle théorique ou pour vérifier certaines hypothèses, que pour explorer et enrichir des aspects incomplets de certains concepts contemporains (Hlady-Rispal, 2002 ; Igalens & Roussel, 1998 ; Wacheux, 1996). A cette fin, l'étude de cas emploie et combine différentes sources de données (Yin, 2003). Miles & Huberman (1994 : 147) font savoir également l'apport d'une telle stratégie de recherche dans l'étude d'association et de causalité entre différents concepts en identifiant leur structure et leur interaction.

En outre, le choix d'un cas unique, se justifie selon Yin (2003) et Patton (2002), par deux critères principaux : l'*unicité* du cas et son caractère *critique*. Le cas « unique » ou « extrême » est marqué par un phénomène, un évènement ou un contexte spécifique et souvent rare. Il pourrait éventuellement être typique pour d'autres environnements. En outre, en étant unique, le cas serait ainsi *critique* et pourrait constituer un bon exemple pour le test d'une théorie ou d'un modèle théorique (Yin, 2003).

Au final, la figure ci-dessous résume les étapes de ce plan de recherche.

Figure n°3. Plan de la recherche



La section suivante présente la méthodologie de recueil et d'exploitation de données pour les deux phases de recherche.

2 Méthodologie de recueil et d'exploitation de données

Le recours aux méthodes qualitatives pour l'étude de certains phénomènes humains et sociaux est, selon Denzin & Lincoln (1994), un moyen pour appréhender plus convenablement la réalité subjective de certains concepts auprès d'un ensemble d'individus. En effet, ces méthodes permettent de recueillir des données qualitatives dont la force réside dans leur nature enracinée dans des « situations spécifiques » du terrain de l'étude (Miles & Huberman, 1994).

La présente section présente, tout d'abord, la démarche et l'échantillon auprès duquel est procédé le recueil, ainsi que les outils déployés à ces fins. Ensuite, sont présentés les moyens et les techniques pour l'exploitation de ces données.

2.1 Le recueil de données

Comme le suggèrent Miles & Huberman (1994), une démarche structurée et délimitée, qui spécifie, *a priori*, l'objectif, la population à observer et les outils convenables, s'avère importante pour le recueil de données. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble de ces choix pour les deux phases de recherche.

Tableau n°10. Démarche du recueil de données

	Objectif	Outils du recueil	Echantillon/Source de données
Phase 1 : Etude exploratoire	Vérifier la plausibilité du cadre d'analyse initial ;	Entretiens semi-directifs	5 individus appartenant à des entreprises différentes (cf. Tableau n°11)
Phase 2 : Etude de cas	Valider le cadre d'analyse Vérification des hypothèses de recherche associées	Entretiens semi-directifs Documentation Observations	10 individus de Sodexo Tunisie (cf. Tableau n°15)

Le choix du terrain pour le déploiement de cette démarche est discuté dans le paragraphe suivant.

2.1.1 Choix du terrain de recherche

La procédure de l'échantillonnage dans les recherches qualitatives est une étape capitale car elle pèse aussi bien sur les résultats que sur les conclusions de la recherche (Miles & Huberman, 1994).

Cette recherche retient un échantillonnage par choix raisonné pour les deux phases décrites dans le tableau ci-dessus. Selon Patton (2002), l'échantillonnage qualitatif diffère, en effet, de celui opéré dans les recherches quantitatives optant très souvent pour des échantillons larges en vue de généraliser les résultats obtenus. A l'opposé, les recherches qualitatives utilisent des échantillons réduits, souvent des cas uniques, dont l'objectif est essentiellement de comprendre et approfondir les connaissances autour de concepts donnés. Ce type d'échantillonnage, qualifié de « raisonné » (Thietart et al, 2007) ou de « résolu » (Patton, 2002 ; Miles & Huberman, 1994), donne l'avantage de sélection de sources de données riches en relation avec les objectifs de la recherche, et permet de contrôler l'homogénéité de la population étudiée.

2.1.1.1 La sélection des cas de l'étude exploratoire

Le Tableau ci-dessous présente les cinq cas d'entreprises sélectionnées ainsi que le profil des personnes interrogées. Elles possèdent toutes, d'une part, une ancienneté supérieure à 4 ans, un poste de travail avec une responsabilité reconnue dans l'entreprise et un niveau académique supérieur. D'autre part, la sélection des individus a été dictée par un souci de disponibilité et de prédisposition à s'exprimer ouvertement afin de tirer le maximum

d'informations des répondants. Aux termes de ces critères, cinq individus ont été sélectionnés et contactés pour participer à cette étude exploratoire (cf. Tableau n°11) réalisée durant la période du 10 Février 2013 au 18 Mars 2013.

Tableau n°11. Caractéristiques de l'échantillon (Etude exploratoire)

Individu	Secteur d'activité	Profil professionnel	Sexe	Ancienneté	Age	Profil académique
1	Transport et Logistique	Chef de service Finance et comptabilité	Homme	6 ans	31 ans	Maitrise en comptabilité
2	Textile	Responsable de production	Homme	7 ans	35 ans	Licence en commerce international
3	Banques	Responsable des relations clients	Femme	4 ans	30 ans	Master en gestion des organisations
4	Tourisme et loisirs	Responsable financier	Homme	5 ans	31 ans	Master en comptabilité
5	Industrie	Responsable de planification et des ressources	Homme	6 ans	31 ans	Master en Management et stratégie

2.1.1.2 L'étude de cas

Dans la deuxième phase de recherche, le terrain d'investigation a ciblé une étude de cas unique, celui de « Sodexo Tunisie », réalisée du 30 Avril 2013 jusqu'au 23 Juin 2014. Une description générale de ce cas est donnée dans un premier temps, et la justification de ce choix dans un second temps.

2.1.1.2.1 Description du cas « Sodexo Tunisie »

Sodexo a été créé en France en 1966 par Pierre Bellon. Elle compte actuellement 80 filiales dans le monde et offre plusieurs types de services pour différents partenaires et collaborateurs (particuliers, entreprises, administrations, etc.). La carte métier très variée repose sur trois grands types de service : les services sur site, les avantages et récompenses et les services aux particuliers et à domicile (cf. Annexe n°1).

En 1997, l'entreprise multinationale s'installe en Tunisie. La filiale tunisienne se spécialise dans les services « Avantages et Récompenses » et cherche à devenir la référence dans les services de qualité de vie. L'encadré ci-dessous propose une fiche signalétique de l'entreprise ; son organigramme est donné dans la figure n°4 ci-dessous et des informations complémentaires sont apportées dans l'Annexe n°2.

Encadré n°5. Fiche signalétique de l'entreprise « Sodexo Tunisie »

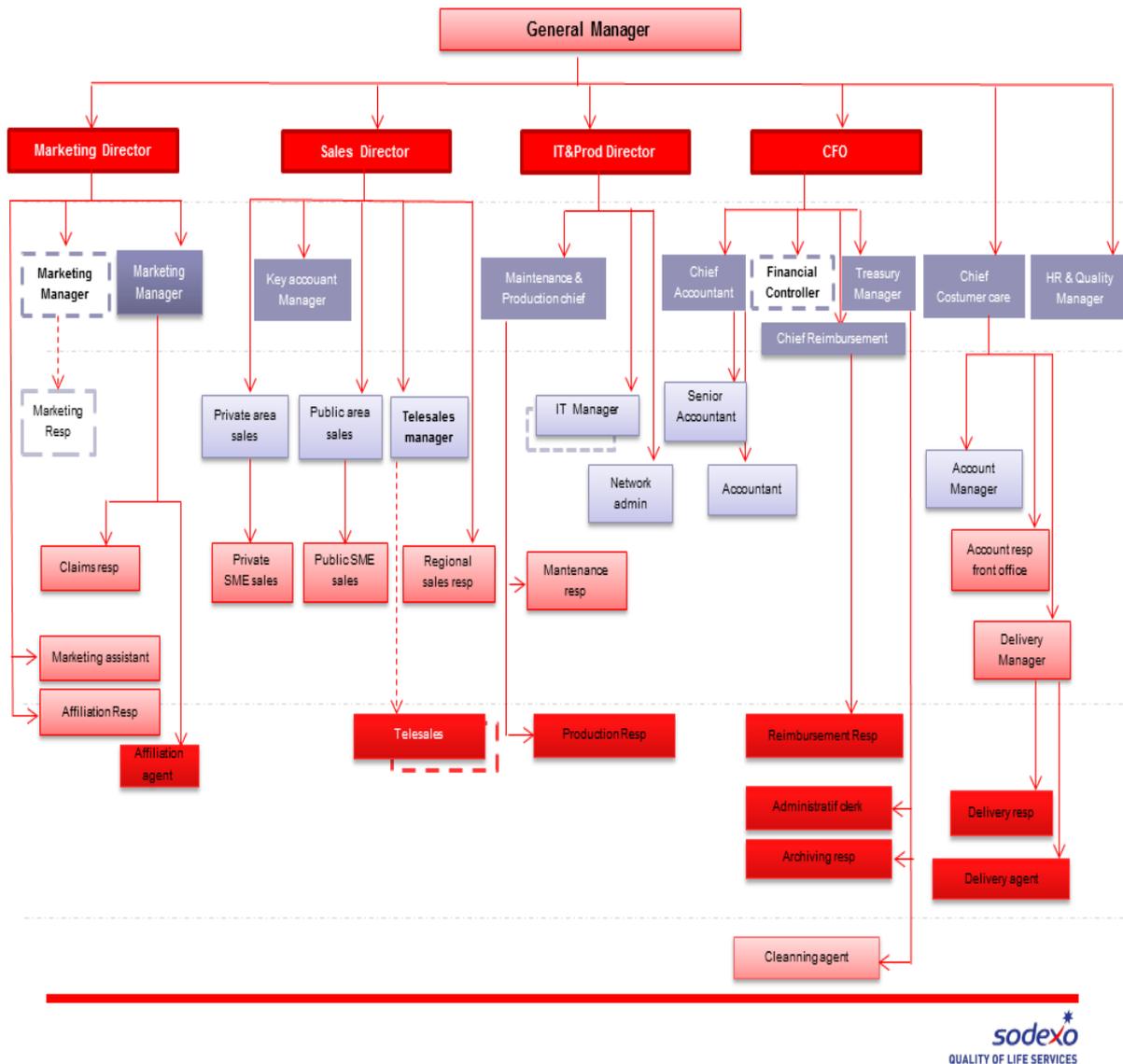
Fiche identitaire de l'entreprise :

- Nature juridique : société anonyme
- Date de création : 1997
- Capital : 250 000 DT
- Nombre d'employés : 57 personnes
- Volume d'émission annuel (2013/2014) : 122 273 KDT (1KDT=1000DT)
- Chiffre d'affaires annuel (2013/2014) : 7 572 KDT
- Directeur général : Slim Ben Ammar
- Position sur le marché : Leader du marché Tunisie des services Avantages et Récompenses

Les services Avantages et Récompenses de l'entreprise :

- La carte Pass Repas
- Le Pass Resto
- Le Pass Cadeau
- Le Pass habillement
- Le Pass loisir
- Le Multi Pass

Figure n°4. L'organigramme de Sodexo Tunisie



Source (Sodexo Tunisie, document de référence)

Aussi, d'après le document de référence de l'entreprise, la vocation de la société se résume dans deux points :

- D'une part, promouvoir la qualité de vie des clients et des collaborateurs à travers les différents services offerts : « imaginer, concevoir et offrir des solutions qui améliorent la qualité de vie au quotidien » pour toutes les catégories des clients.
- D'autre part, contribuer au développement économique, social et environnemental des lieux où elle intervient, en aidant les salariés, les dirigeants et les responsables des lieux à se former en permanence et à maintenir une bonne hygiène de vie.

2.1.1.2.2 Le choix de « Sodexo Tunisie »

Le choix de Sodexo Tunisie est justifié par l'issue inattendue d'une situation de « crise » vécue par l'entreprise. En effet, en 2011, Sodexo Tunisie a été accusée par ses concurrents, de pratiques concurrentielles déloyales. Malgré cette attaque médiatique, la filiale tunisienne du groupe international Sodexo, se trouve leader sur le marché des titres de repas et de service et continue à gagner des parts de plus en plus importantes tel que le décrit l'encadré suivant:

Encadré n°5. L'épreuve de Sodexo Tunisie : « ce qui ne tue pas rend plus fort »

Sur différents supports médiatiques écrits et électroniques, tels que La Presse de Tunisie, Le Temps, Investir en Tunisie et Webmanager Center, se multiplient au lendemain de la Révolution Tunisienne déclenchée le 14 Janvier 2011, les accusations à l'encontre de Sodexo Tunisie, filiale du groupe mondial Sodexo. Qualifiées de dénigrement¹⁸, ces accusations portent sur la prétendue participation de la famille Trabelsi (proche du président déchu Ben Ali) dans le capital de l'entreprise, sujet sur lequel le dirigeant de Sodexo Tunisie, Slim Ben Ammar, s'est déjà expliqué le 02/02/2010 pour corriger l'information¹⁹.

Suite à cette campagne médiatique et à cette adversité, Sodexo Tunisie perd beaucoup de ses parts de marché, puis finit par se redresser pour se placer en tête sur le marché tunisien.

Ce retournement en faveur de Sodexo est important et nous interpelle à un moment où les salariés de tous bords s'apprêtent à quitter leur entreprise (Besseyre des Horts, 2012), et ce, dans la mesure où le personnel de « Sodexo Tunisie » manifeste un comportement différent qui lui vaut un prix « spécial » d'engagement décerné par la société mère, en reconnaissance de son succès dans cette épreuve.

Ainsi, ce fait marquant fait de cette entreprise « un cas critique » susceptible de répondre aux objectifs de cette recherche, qui pour rappel, a pour but de tester un modèle théorique (cf. Figure n°2) et vérifier la contribution d'un environnement spirituel au travail à l'engagement affectif des employés. Ce cas semble être « révélateur » puisque cette société exprime sa conscience de l'importance de l'engagement des salariés et du capital valeur et réputation dont elle bénéficie, et qui pourrait fournir des informations utiles et pertinentes pour le test dudit modèle (Patton, 2002). Ce souci de réputation s'est aussi confirmé par la volonté de son directeur général et de son intérêt pour cette étude.

¹⁸ <http://www.turess.com/fr/investir/8683> (consultée le 12/05/2014).

¹⁹ <http://www.lapresse.tn/12052014/21741/la-multinationale-detient-825-de-sa-filiale-tunisienne.html> (consultée le 12/05/2014).

« A l'instar de tout le groupe, la filiale tunisienne partage **des valeurs de base** et **des principes éthiques** autour desquels s'articule son activité et se forme la vision commune de son personnel »²⁰, estime son directeur général, Slim Ben Ammar.

Les valeurs de base affichées sont les suivantes :

L'esprit de service, valeur centrale à laquelle s'associent l'écoute, la disponibilité et le professionnalisme vis-à-vis des clients, des affiliés et des bénéficiaires de l'entreprise ;

L'esprit d'équipe, faisant valoir l'importance du collectif et de la solidarité dans le groupe, et à travers laquelle les efforts individuels sont mieux orientés vers les objectifs de l'entreprise ;

L'esprit de progrès, décrivant l'intérêt de l'entreprise pour l'amélioration continue de ses services tout en mettant en valeur sa vision et sa mission de base.

Les principes éthiques sont :

La loyauté, qui constitue un des atouts des employés de l'entreprise dans le maintien de leur solidarité, leur intégrité, et des bonnes relations avec les clients. Les employés jouissent également d'une reconnaissance égale et bénéficient du respect des dirigeants et des responsables ;

Le respect de la personne, mettant en premier lieu l'égalité des chances comme principe qui guide les relations interpersonnelles ;

La transparence, vis-à-vis de tous les collaborateurs et les parties prenantes de l'entreprise ;

Le refus de la corruption et de la concurrence déloyale, attitude que tient l'entreprise à valoriser aussi bien en interne qu'à l'externe pour toute sa chaîne d'activité.

Pourtant, et malgré ces valeurs et principes, le groupe Sodexo a été contesté pour certaines pratiques liées au mode de fonctionnement des multinationales, souvent accusées de pratiques dominatrices à l'encontre de leurs employés (Morgan, 1999 ; Pagès, Bonetti et De Gaulejac, 1979). Il est également reproché au groupe Sodexo, d'aller à l'encontre des mouvements syndicaux organisés par des unions ouvrières, notamment, aux Etats Unis, en Colombie et au Maroc. Le groupe Sodexo connaît aussi des scandales alimentaires, notamment, à Marseille, en Allemagne et en Grande-Bretagne.

Face à ces attaques, le groupe réagit invariablement avec un fort engagement dans l'accomplissement de toutes ses activités quelle que soit la catégorie de la clientèle cible.

« Sodexo est forte d'un personnel et de dirigeants dont la principale caractéristique est désormais, leur engagement »²¹, affirme Pierre Bellon, fondateur du groupe.

²⁰ <http://tn.avantages-recompenses.sodexo.com/qui-sommes-nous> (consulté le).

Ce capital humain constitue son gage de réussite et son projet d'avenir. Elle lui consacre son intérêt et ses préoccupations pour devenir son premier levier de développement et de croissance durable.

Pierre Bellon, commentant l'exercice 2012-2013, maintient que cette culture collective est une des priorités du groupe pour poursuivre sa croissance, et affirme son engagement pour améliorer la qualité de vie de ses partenaires, en soulignant l'importance des valeurs et des principes qu'elle partage avec ces derniers.

Après avoir présenté le terrain de recherche, le paragraphe suivant s'intéresse aux outils de collecte de données.

2.1.2 Les outils de collecte de données

2.1.2.1 Un panorama d'outils pour les recherches qualitatives

Les données qualitatives se présentent généralement comme des mots, des images, des documents, des graphiques, etc. Elles décrivent, capturent et communiquent les expériences personnelles des individus avec leurs propres mots (Patton, 2002). Ces données sont collectées en état « brut », et ensuite transformées pour être analysées (Miles & Huberman, 1994). Ces derniers auteurs considèrent que le choix des outils de collecte de données est aussi important que les données elles-mêmes. Yin (2011) considère aussi que la sélection de ces outils dans une recherche, à l'instar de sa méthodologie, est au service de l'objet de recherche, et sont déterminés en fonction de la nature des données recherchées.

En pratique, différents outils sont proposés pour le chercheur pour entamer sa collecte de données. Ces outils figurent usuellement en trois grandes catégories : l'entretien de recherche, l'observation et la documentation (Patton, 2002 ; Wacheux, 1996 ; Miles & Huberman, 1994 et Burgess, 1984). Yin (2011) distingue, par surcroît, les « sentiments » comme une quatrième famille des outils qualitatifs. Le tableau ci-dessous reprend avec des exemples l'ensemble de ces outils.

²¹ Document de référence de Sodexo (consulté sur http://exercice2012-2013.sodexo.com/wp-content/uploads/2013/09/1_Presentation_Groupe_FR.pdf).

Tableau n°12. Outils de collecte et exemples illustratifs de données

Outil de collecte	Exemple(s) illustratifs
L'entretien de recherche	Langage, discours, mots, expressions, etc.
L'observation	Gestes, signes, expressions faciales, scènes, environnement physique, etc.
La documentation	Documents personnels, lettres, archives, graphiques, etc.
Les sentiments	Sensations, malaise, confort, inquiétude, etc.

Source : Yin (2011 :131)

Dans une recherche qualitative, il est possible, et souvent conseillé, de multiplier les outils de collecte de données. Selon Patton (2002), la combinaison de multiples sources, perspectives et outils de collecte renforce la qualité de la recherche. Il cite quatre modes possibles de triangulation : de données, d'investigateurs, théorique et méthodologique. Cette dernière, plus pratiquée dans les recherches qualitatives, consiste à combiner différents outils de collecte de données, dont l'entretien, l'observation et la documentation.

Cette recherche choisit comme outil principal de collecte, l'entretien de recherche, et il est adopté pour les deux phases de recherches citées *supra* (cf. Tableau n°10.). En outre, pour l'étude de cas (phase de test), la triangulation méthodologique s'avère nécessaire afin de renforcer la démarche du recueil et pour maîtriser le terrain de l'étude. L'entretien est donc associé à une analyse de documents et d'observations. Ces choix sont discutés dans le paragraphe suivant.

2.1.2.2 L'entretien de recherche

L'entretien qualitatif est l'outil principal de recueil de données dans cette recherche. Considéré comme l'outil « préféré » dans les recherches qualitatives (Denzin & Lincoln, 1998), il est aussi fréquemment utilisé dans les recherches sociales et humaines (Burgess, 1984) du fait de ses caractéristiques le distinguant des autres outils qualitatifs. En effet, Fontana & Frey (1998) estiment que la popularité de l'entretien de recherche provient de son application dans les recherches cliniques et psychologiques qui dépendent largement de la qualité des réponses individuelles et spontanées. Il est donc utilisé afin de garantir l'interaction, la conversation et l'accès aux informations riches et significatives communiquées par les personnes interrogées (Patton, 2002).

De même dans certaines recherches, selon Mack et al. (2005), l'entretien de recherche serait un moyen *cathartique* pour s'exprimer et discuter avec les participants des problèmes organisationnels en mettant l'accent sur leur dimension humaine.

Wacheux (1996) identifie quatre formes principales de l'entretien qualitatif (cf. Tableau n°13), dont chacune renvoie à une situation particulière d'entretien et ainsi à de types de questionnement différents. Ces formes varient en fonction du degré d'instrumentation et de préparation de l'entretien (Patton, 2002). Pour cette recherche, l'entretien semi-directif est choisi pour le recueil de données.

Tableau n°13. Formes de l'entretien qualitatif

Forme d'Entretien	Caractéristiques	Mise en œuvre
Non directif	Il donne une marge importante de liberté au répondant Il offre une flexibilité pour la recherche d'information	Pas de structure prédéterminée Le chercheur intervient rarement dans la conversation
Semi-directif	Le répondant s'exprime librement Il permet au chercheur de saisir les informations pertinentes sur des thèmes précis	Un guide d'entretien est établi avant la conversation Le chercheur contrôle la conversation afin de maîtriser les points établis dans le guide
Directif	Le répondant se limite à répondre à certaines questions précises	Une structure et une liste de questions sont prédéfinies Le chercheur propose des réponses limitées
Entretien de Groupe	Une conversation simultanée avec plusieurs répondants Il permet l'interaction entre les répondants	Un questionnement systématique et simultané à tous les répondants

Source (Wacheux, 1996)

2.1.2.2.1 L'entretien semi-directif

En effet, comme l'objectif de cette recherche est de comprendre des concepts à travers certains éléments théoriques précis (cf. Figure n°2), et aussi de comprendre les attitudes et les perceptions des individus, l'entretien semi-directif semble mieux convenir. Aussi, dans ce genre de conversation, le chercheur et le répondant ont droit à s'exprimer librement. Le chercheur a la possibilité d'orienter le discours en fonction des thèmes principaux, de recentrer ou de reformuler ses questions en vue de focaliser l'attention des répondants (Wacheux, 1996). Ainsi, le chercheur explore convenablement l'ensemble des thèmes souhaités dans un espace de temps limité et avec une qualité satisfaisante.

De surcroît, dans les recherches sur la spiritualité au travail, l'entretien qualitatif, ou ethnographique (Patton, 2002), est surtout utilisé pour servir à explorer des phénomènes sociaux assez complexes, mais pour lesquels l'accès est possible objectivement (Miles & Huberman, 1994). La conversation de face-à-face constitue donc un outil adéquat pour accéder aux situations sociales et pour saisir objectivement les perceptions et les attitudes des individus. De telle technique de conversation, nombreuses recherches en spiritualité se sont servies, notamment, celles de Mitroff & Denton (1999), Milliman, Ferguson, Trickett, & Condemi (1999) et Craigie (1999).

Enfin, pour mettre en œuvre la triangulation méthodologique dans l'étude de cas « Sodexo Tunisie » (phase 2), l'entretien qualitatif est associé, d'une part, à une analyse de documents de référence de la société, et d'autre part, à des observations directes focalisées sur les situations d'échange entre les salariés et les comportements qui y sont associés, les lieux et les objets physiques du contexte (Yin, 2011). Selon Burgess (1984), la documentation et l'observation directe fournissent un complément d'informations pertinentes sur le contexte du cas étudié, et qui pourraient souvent échapper aux salariés durant les conversations de face-à-face (Patton, 2002).

2.1.2.2.2 La conduite des entretiens

Pour conduire un entretien semi-directif, il est important de tenir compte de deux volets essentiels : la construction du « guide d'entretien » et la documentation des entretiens.

Le guide d'entretien (cf. Annexe n°3) est un document listant les principaux thèmes de la conversation dont, pour chaque thème, une ou plusieurs questions sont préalablement établies d'une façon plus ou moins détaillée. C'est aussi un « support » de conversation (Yin, 2011) dont l'utilisation garantit, d'un côté, la focalisation sur les thèmes de l'étude, et d'un autre côté, une utilisation optimale du temps disponible (Patton, 2002). En ce qui concerne le contenu de ce guide, présenté en Annexe 1, il y a lieu de poser librement toutes les questions autant qu'elles relèvent des thèmes préfixés. Ainsi, pour le cas de cette recherche, il s'agit d'interroger les répondants principalement sur les thèmes suivants :

- La vie intérieure ;
- Le sens du/au travail ;
- Le sens de la communauté ;
- L'engagement affectif.

Aussi, s'inspirant de quelques études pionnières sur la spiritualité au travail, dont celles de Mitroff & Denton (1999), Milliman et al. (1999) et de Craigie (1999), la conduite des entretiens suit le schéma général suivant:

Il est tout d'abord demandé aux répondants de parler d'eux-mêmes : les valeurs personnelles, les principes, les aspirations, les objectifs de vie, etc. L'importance de cette phase de l'entretien est, d'un côté, d'établir une relation de confiance et d'empathie avec le répondant (Fontana & Frey, 1998 ; Mitroff & Denton, 1999 ; Burgess, 1984), et d'un autre côté, de focaliser progressivement l'attention sur le sujet de la spiritualité au travail en amenant le répondant à faire un retour sur soi-même.

Ensuite, les répondants sont appelés à partager leurs perceptions et leurs opinions individuelles au sujet de leur travail (le contenu, les responsabilités, les sens et les valeurs, etc.) et du groupe de travail (l'ambiance, les relations avec les collègues, le partage de valeurs, la présence/absence d'empathie et de compassion, etc.).

Enfin, la conversation aborde la question de l'engagement affectif : l'attachement à l'organisation, les sentiments personnels à son égard, le désir de rester, etc.

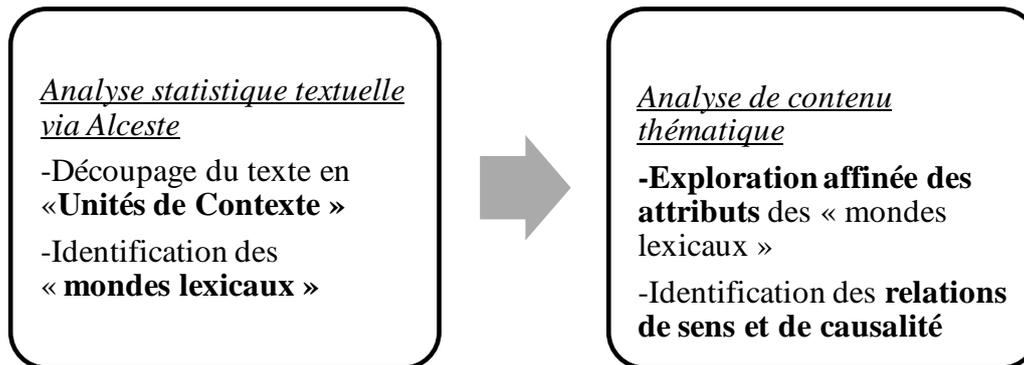
Au sujet de la documentation des entretiens, Patton (2002) insiste sur l'importance capitale de cette procédure étant donné, selon lui, que les paroles, les affirmations et les opinions des répondants ne sont pas substituables et devraient donc être protégées. Chaque entretien a donné lieu à un enregistrement, une prise de notes et une retranscription intégrale (Miles & Huberman, 1994). Cette documentation des entretiens a permis de protéger les données recueillies pour être ensuite exploitées.

2.2 Exploitation de données

D'une manière générale, les données recueillies dans le cadre des études qualitatives, notamment par les entretiens de recherche, sont volumineuses (Patton, 2002 ; Miles & Huberman, 1994). De ce fait, afin d'être exploitées et analysées, il est avant tout nécessaire de procéder à la gestion et à l'organisation de ces données (Denzin & Lincoln, 1998). Cela permet de constituer une « base de données » exploitable (Yin, 2011) dont l'utilisation faciliterait par suite son exploitation.

Après avoir organisé l'ensemble de données, l'exploitation de ces dernières est procédée en deux étapes successives (cf. Figure n°5). La première consiste en une analyse statistique textuelle assistée par le logiciel Alceste version 2012, la deuxième repose sur une analyse de contenu.

Figure n°5. Démarche de l'exploitation de données



2.2.1 Le traitement des données qualitatives avec Alceste

L'ensemble des entretiens est soumis dans une première étape à une analyse lexicométrique. Cette procédure est aussi appelée « Analyse des Données Qualitatives Assistée par Ordinateur » et utilise généralement une aide logicielle et statistique. La réunion de la méthode statistique et l'étude du texte est, selon Lebart & Salem (1994 :16), une avancée pour la recherche et le traitement des données textuelles.

A cet égard, Duyck (2003) reconnaît le développement pris par la recherche qualitative en matière de l'utilisation de la statistique textuelle, à l'instar de celle offerte par le logiciel Alceste, dont il précise l'apport dans le traitement des données textuelles de grande taille. Savall et Zardet (2004) soulignent, de même, l'apport d'une telle approche dans l'étude systématique des données textuelles.

Alceste, acronyme d'« **A**nalyse des **L**exèmes **C**o-occurents dans les **E**noncés **S**imples d'**T**exte », repose sur une classification des « phrases » constituant le texte analysé, en l'occurrence, les entretiens de recherche retranscrits, en vue d'en déterminer la structure globale. Le logiciel est donc approprié pour traiter des textes homogènes, un corpus d'entretiens sur des thèmes prédéfinis (Lebart & Salem, 1994) et *ipso facto* pour cette recherche.

Reinart (1993) définit la méthode « Alceste » comme l'étude de la structure formelle des cooccurrences des mots énoncés dans un corpus donné. En d'autres termes, il s'agit de dégager des « mondes lexicaux » ou « classes » en se basant sur les ressemblances et les dissemblances entre les mots contenus dans un texte (Aubert & Capdevielle, 2006). Un « monde lexical » renvoie à un vocabulaire particulier énoncé par le locuteur, et dont l'organisation interne constitue à la fois un référentiel et une activité (une action) (Reinart, 1998). Cette idée est également soutenue par Argyris (1979 :673) stipulant que la façon dont sont organisées les informations lors d'un discours constitue un support pour comprendre et expliquer le contexte de l'action de l'énonciateur, et pour vérifier la causalité et les relations entre plusieurs concepts et variables.

De point de vue technique, la méthode Alceste met en évidence deux types d'analyse : une classification descendante hiérarchique (CHD) et une analyse factorielle de correspondance (AFC).

Classification Hiérarchique Descendante

Cette analyse établit, en deux temps, les tendances ou la « typologie interne » du texte (Duyck, 2002b), désignée *supra* par les « mondes lexicaux ». Dans un premier temps, le logiciel fait un découpage de texte en segments, que (Lebart & Salem, 1994) appellent *segmentation*, afin de créer des *unités minimales*. Dans un second temps, le logiciel effectue un deuxième découpage en prenant comme référence les Unités de Contexte Élémentaires (U.C.E) qui sont formées d'une suite de mots ou de formes co-occurents. Cette procédure permet de regrouper les unités dont le vocabulaire est semblable et de minimiser les aléas du premier découpage. Un ensemble d'U.C.E, dans lequel il existe un seuil minimal de différence, forme alors « un monde lexical » qui est caractérisé par la présence significative de certaines formes. En outre, Alceste établit un dendogramme qui schématise la construction progressive des classes jusqu'à la première racine, à savoir, le corpus initial.

Analyse Factorielle de Correspondance

Ce deuxième type d'analyse est fondé sur les tables de contingence croisant plusieurs formes ou unités de texte (Lebart & Salem, 1994). Ces tables sont ensuite représentées graphiquement en fonction de la similitude et la proximité (distance) entre les unités d'un texte. La représentation graphique se fait sur un plan factoriel à deux axes de façon à représenter simultanément toutes les formes du texte.

L'avantage de ce type d'analyse est qu'elle permet de donner une image simplifiée et réduite d'un grand volume d'informations, et ainsi de faciliter leur interprétation. L'AFC permet aussi d'établir des typologies des personnes par rapport à certaines variables prédéfinies à l'avance, dites illustratives ou « étoilées », et qui sont reconnues par le logiciel par des « étoiles » (âge, sexe, diplôme, etc.).

2.2.2 L'analyse de contenu thématique

Selon Lebart & Salem (1994), l'analyse de contenu se fait habituellement en liaison avec la statistique textuelle effectuée *supra* avec le logiciel Alceste. Elle est définie comme la « lecture systématique d'un ensemble de texte » (Krippendorff, 2004) qui permet une description objective de son contenu et d'en élaborer des indicateurs d'inférence à son contexte de production (Bardin, 1977). Elle comporte, outre l'analyse syntaxique et lexicale, l'analyse thématique, celle utilisée dans cette étape. Krippendorff (2004) fait néanmoins savoir que l'analyse de contenu automatisée, en l'occurrence opérée en premier lieu par Alceste, complète mais ne remplace pas l'analyse de contenu manuelle.

Ainsi, sur la base des résultats de l'analyse précédente, les « mondes lexicaux » identifiés par Alceste sont examinés de très près afin de mieux les interpréter, les définir et de dégager éventuellement des associations entre différents thèmes associés à chaque « monde lexical ». Cela est notamment possible grâce aux formes significatives et au vocabulaire propre à chaque « monde lexical ». Il s'agit alors d'une analyse manuelle qui s'opère à « l'intérieur de chaque thème » (Beaudoin, 2000).

Dans cette perspective, Weber (1990) remarque que l'interprétation et la recherche des liens entre les thèmes est plus facile en aval d'une classification automatisée. Elle est aussi effectuée eu égard à un modèle conceptuel faisant incorporer des relations hypothétiques développées à partir d'un cadre théorique. De la sorte, Krippendorff (2004 :35) souligne l'importance des *construits analytiques*, représentant l'ensemble de ces relations, afin que l'analyse du texte s'accommode avec le *contexte* de la recherche. En d'autres termes, il s'agit bien du cadre d'analyse présenté *supra* dans la Figure n°2.

A posteriori, les résultats de cette analyse thématique manuelle sont complétés par ceux de la classification hiérarchique descendante (CHD) et l'analyse factorielle de correspondance (AFC), évoquées *supra*, afin d'affiner l'interprétation et vérifier les hypothèses de la recherche.

Sur le plan pratique, l'analyse thématique repose sur une lecture attentive de la structure construite par Alceste et des formes associées, et d'en attribuer une liste de codes thématiques sur la base des thèmes prédéfinis et abordés lors des entretiens (Miles & Huberman, 1994). L'ensemble des codes associés à chaque catégorie permet alors de définir et de qualifier les « mondes lexicaux » avec la prise en compte de leur proximité. Ensuite, comme le préconisent Miles & Huberman (1994), l'analyse procède par la construction libre de matrices d'autant qu'elles répondent ou apportent des clarifications quant aux questions de recherche, ou servent de base au test des hypothèses. Ces auteurs préconisent, par exemple, des « matrices conceptuelles thématiques » pour un examen descriptif des données, ou des « matrices d'effets » pour l'étude des liens et de causalité entre plusieurs concepts et variables. Eventuellement, les résultats de la CHD et de l'AFC ainsi que le dendrogramme sont également exploités pour suggérer des combinaisons entre différents thèmes et aider à leur interprétation.

En résumé, l'encadré suivant donne un condensé de la posture épistémologique, de la méthodologie de recherche, ainsi que des outils de collecte et d'exploitation de données. Les résultats de l'ensemble de cette recherche sont présentés dans le chapitre suivant.

Encadré n°6. Résumé synthétique de la démarche globale de la recherche

Cette recherche doctorale s'installe dans une posture *post-positiviste* en employant des méthodes et des outils de recherche multiples afin de tenir compte, d'un côté, de la réalité sociale des concepts mobilisés, à savoir de l'engagement affectif et de la spiritualité au travail, et d'assurer l'objectivité de la recherche de l'autre ;

En outre, il s'agit d'opter pour une **logique hypothético-déductive** qui permet de faire un test de **modèle théorique** établi à partir d'un cadre d'analyse de la recherche sur la spiritualité au travail et de l'engagement affectif ;

L'exploitation des données du terrain, recueillies, dans un premier temps, dans le cadre d'une **étude exploratoire**, et dans un second temps à partir d'une **étude de cas**, est opérée en deux étapes successives et complémentaires. La première consiste en une **analyse textuelle statistique** par le **logiciel Alceste** dont le but est d'élaborer la structure générale et l'organisation interne des entretiens en « mondes lexicaux » représentatifs. En deuxième étape, cette structure générale fait l'objet d'une **analyse de contenu thématique** afin de rendre compte des particularités singulières des classes d'une part, et du modèle conceptuel de la recherche d'autre part.

Chapitre cinquième

Les résultats de la recherche

Comme exposé dans le chapitre précédent, le plan de la recherche comporte deux phases successives (cf. Figure n°3) : une étude exploratoire et une étude de cas. Le chapitre présent s'intéresse à la présentation des résultats de chaque étape.

1 Mise en œuvre de l'étude exploratoire

Dans le cadre de la première phase du plan de recherche, une étude exploratoire est réalisée auprès de cinq responsables Tunisiens. S'agissant alors d'un contexte particulier pour la recherche sur la spiritualité au travail, il s'avère nécessaire de procéder, tout d'abord, par une exploration d'ensemble, sans être exhaustive, afin d'étayer les concepts ainsi que les méthodes et les outils d'investigation.

L'objectif de cette étude est, donc, de conduire un test de plausibilité et de congruence générale du cadre d'analyse (cf. Figure n°2) avant de passer à la phase confirmatoire (étude de cas). Elle vise principalement à vérifier la présence des éléments clés de la spiritualité au travail mis en valeur par le cadre d'analyse, et de comprendre leur contribution à l'engagement affectif.

1.1 L'exploitation du matériau

Des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes sont conduits avec les participants (cf. Tableau n° 11). Chaque entretien fait l'objet d'un enregistrement audio, d'une retranscription intégrale et d'un formatage particulier du texte pour servir à son traitement par Alceste.

Le corpus traité par Alceste (version 2012) fait apparaître 6 classes ou « mondes lexicaux » dont les formes caractéristiques sont présentées en Annexe n°4, et les principaux résultats sont apportés dans le tableau suivant :

Tableau n°14. Les résultats de l'étude exploratoire : interprétation des classes

Intitulé de la classe	Contenu lexical de la classe
Classe n°1 : <i>La solitude au travail</i>	Cette classe est caractérisée par un discours focalisé sur le « soi » avec l'utilisation du démonstratif « je » (.15). L'interlocuteur parle principalement de ses actions reflétées par les verbes comme trouver (.39), aider (.30) et accomplir (.22) (activités, tâches, etc.) qu'il entreprend face à des situations critiques marquées par différents problèmes (.26) et ennuis (.16) et dans lesquelles il se trouve seul (.22). Face à ces difficultés, il essaye (.13) de trouver les bonnes solutions (.29) et de ne pas céder à l'échec (.22). <u>Cette classe semble caractéristique de la solitude au travail.</u>
Classe n°2 : <i>L'engagement dans le groupe</i>	Le vocabulaire de cette classe décrit un climat social (.33) de respect (.39) et de bonnes (.35) relations (.27) avec les collègues (.14) et les supérieurs (.51). Cet environnement favorise l'attachement (.45) et maintient l'union du groupe. Le sujet focalise sa volonté (.17) pour garder (.68) durablement (toujours, pour, tout) cet environnement. <u>Il s'agit globalement d'un discours type de l'engagement dans le groupe.</u>
Classe n°3 : <i>La vie intérieure</i>	Le vocabulaire est représentatif d'un discours sur les principes (.16) de la vie (.41) en général, de la religion (.34), de la famille (.28) et du milieu professionnel (.28), tels que le respect (.34), l'honnêteté (.28) et la confiance en soi et en les autres (.28). Il caractérise aussi le profil d'une personne confiante qui veut apprendre (.28) et avancer (.20), et cherche également à réaliser ses objectifs (.21). Cette classe contient aussi des marqueurs de relation comme <i>si</i> (.12) et <i>même</i> (.12), avec une focalisation sur les marqueurs de la personne tels que <i>je</i> (.21) et <i>mes</i> (.22). <u>Cette classe fait référence à la vie intérieure.</u>
Classe n°4 : <i>Le sens de la communauté</i>	Le dictionnaire de la classe n°4 est spécifique à un cadre de travail dans lequel un ensemble de valeurs (.25) et de principes (.35) sont partagés (.23) aussi bien avec les clients (.46) qu'avec la direction (.35) et les collègues (.25). Cet environnement est caractérisé par l'entente (.14), la confidentialité (.18) et l'aisance (.23). <u>Cette classe renvoie à la congruence d'esprit ou encore au sens de communauté.</u>
Classe n°5 : <i>L'engagement dans le travail</i>	Il apparaît que ce discours reflète un type particulier d'attachement à l'entreprise, qui est nourri par une forte conscience personnelle. En effet, les répondants utilisent très souvent des verbes comme évoluer (.25), vouloir (.21), savoir (.17) et changer (.17). Leurs actions sont orientées vers l'avenir (.28). Ils ont néanmoins conscience que cela pourrait se produire dans la société (.30) pour laquelle ils déploient des efforts (.41) et expriment leur attachement (.13).
Classe n°6 : <i>Le sens du travail</i>	Le vocabulaire de cette classe reflète d'un discours centré sur le travail, le poste (.44) en l'occurrence. Il reflète la capacité de ce poste de travail à permettre (.49) à l'individu de développer (.42), de progresser (.26) et de réaliser (.28) ses objectifs (.24). Le travail offre (.26) également à l'individu une marge importante (.26) de responsabilité (.18) et d'évolution (.26). <u>Cette classe renvoie au sens du travail.</u>

1.2 Les apports de l'étude exploratoire

A partir des résultats exposés ci-dessus, deux apports peuvent être tirés. D'un côté, deux formes d'engagement à l'entreprise sont identifiées : l'engagement dans le groupe et l'engagement dans le travail. De l'autre, chaque forme d'engagement est liée à certains éléments de l'environnement de l'entreprise.

1.2.1 L'engagement dans le groupe

Cette forme d'engagement s'identifie *via* la classe n°2. Elle se trouve, en grande partie, enrichie par la congruence et l'harmonie de valeurs au sein du groupe et au sein de l'entreprise en général.

En outre, des marqueurs d'engagement apparaissent dans quelques réponses caractéristiques, dont à titre d'exemple : « *Oui, je suis **attaché** à cette **agence** parce qu'on a instauré **ensemble** un bon **climat social** et un système idéal de **valeurs** » ; « *je sens que j'ai un **attachement** à cette société (...). Je voudrais garder toujours mes **relations** avec cette société, avec les **collègues** et avec les **supérieurs** (...)* », ou encore « *je ne veux absolument pas bouleverser ce **groupe** auquel je m'y suis bien **attaché**, car c'est un **foyer** pour moi, tout comme ma **famille** ».**

1.2.2 L'engagement dans le travail

L'engagement dans le travail est illustré par la classe n°5 qui renvoie à un discours sur l'attachement à l'entreprise qui est renforcé par la conscience personnelle au travail, et concrétisé par des efforts continus de la part des individus. Ces derniers tiennent, en revanche, à leur avenir professionnel avec confiance et enthousiasme. Quelques réponses caractéristiques résument ce type d'engagement : « *J'ai toujours de l'**affection** pour cette **société**, quoique parfois je pense à mon **avenir**, à ma **carrière** et à ce que j'ai envie de **réaliser** » ; « *Cet **objectif** me donne vraiment de l'**envie** pout **travailler**, et cela crée une relation **affective** avec la société, parce que c'est aussi **mon objectif** et mon souci » ; « *Je voudrais m'intéresser à mon **avenir** ».***

Ainsi, il ressort que l'engagement affectif est constitué deux formes distinctes. D'un côté, l'engagement dans le groupe qui est lié aux conditions humaines (sens de la communauté) et au respect des valeurs individuelles (vie intérieure) dans le groupe pour satisfaire le besoin d'appartenance et d'identification des employés avec l'entreprise.

D'un autre côté, l'engagement dans le travail revient à une conscience personnelle de l'importance du travail dans la vie des salariés (sens au travail), et pour lequel, ils réalisent des efforts continus pour parvenir à leurs objectifs (persévérance au travail).

Dès lors, cette conclusion permet de constater la présence de certains éléments de la spiritualité au travail qui contribuent à une forme spécifique d'engagement, et montre la plausibilité générale du cadre d'analyse mis en œuvre dans cette recherche pour être ensuite exploité dans le cadre de l'étude de cas, dont les résultats sont présentés ci-dessus.

2 Présentation des résultats de l'étude de cas

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats de l'étude de cas « Sodexo Tunisie ». Elle commence par le traitement des données qualitatives à l'aide d'Alceste, et ensuite les résultats de l'analyse de contenu.

2.1 Le traitement des données qualitatives par Alceste

Avant de présenter les résultats de cette analyse, le paragraphe suivant expose l'échantillon et le corpus qui ont servi pour l'examen statistique des données textuelles.

2.1.1 Echantillon et corpus

2.1.1.1 L'échantillon de l'étude

Il se compose de 10 responsables et employés de « Sodexo Tunisie », dont les caractéristiques générales sont données dans le tableau suivant.

Tableau n°15. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude de cas Sodexo Tunisie

Réf	Service de rattachement	Poste occupé	Genre	Age	Ancienneté	Durée de l'entretien
SOD1	Service de finance et de trésorerie	Responsable de trésorerie	F	35	1	39min
SOD2	Service commercial et d'affiliation	Responsable d'affiliation	H	32	7	1h27
SOD3	Service de production et de maintenance	Chef de maintenance	H	32	6	1h14
SOD4	Service de production et de maintenance	Responsable de production	H	40	10	58min
SOD5	Service commercial et d'affiliation	Responsable commercial	F	28	8 mois	15min
SOD6	Service de finance et de trésorerie	Agent financier-administratif	H	26	6 mois	20min
SOD7	Service de remboursement	Agent de remboursement	H	32	7	33min
SOD8	Direction générale	Directeur général	H	40	17	1h14
SOD9	Direction générale	Responsable RH et de qualité	F	35	6	45min
SOD10	Service informatique	Responsable de système d'information	F	30	2	51min

La population étudiée est donc relativement jeune avec un âge moyen de 33 ans et une ancienneté moyenne de 6 ans, et couvre tous les services actifs de l'entreprise. Les femmes, au nombre de quatre, constituent 40% de la population. Tous les participants sont des cadres moyens, à l'exception du directeur général (SOD8) et deux agents techniques (SOD6 et SOD7).

2.1.1.2 Le corpus

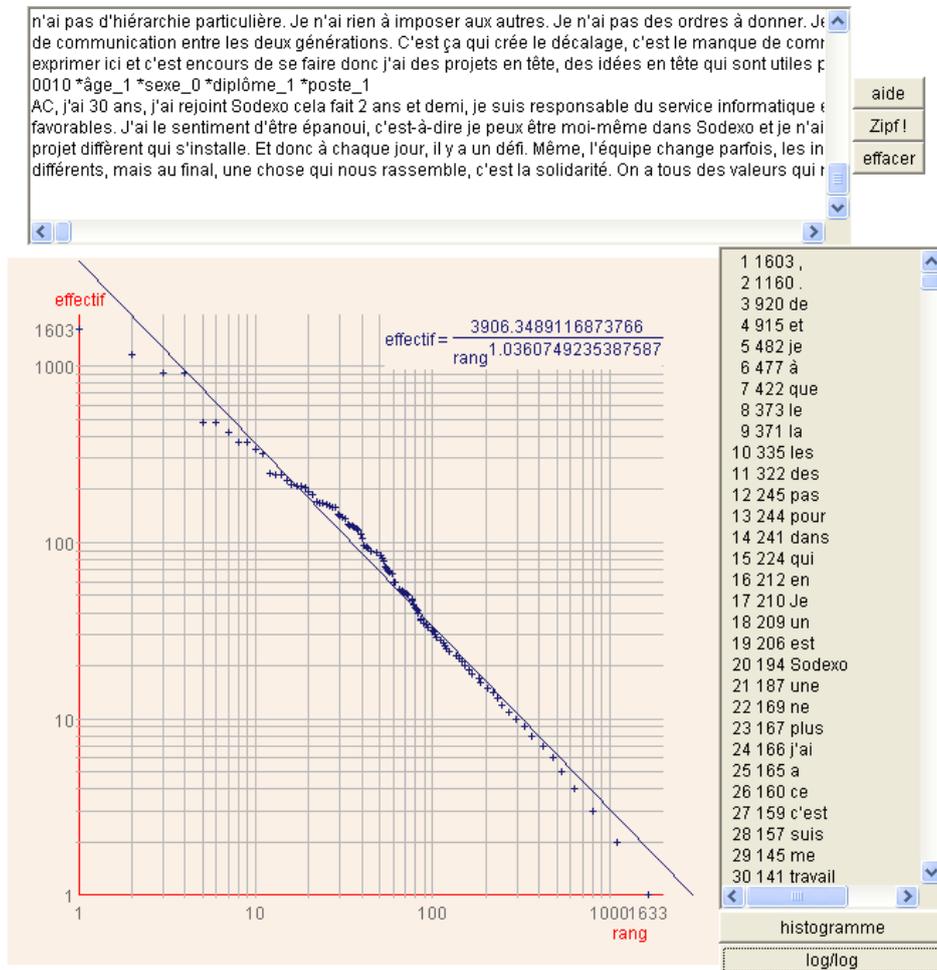
2.1.1.2.1 Validation du corpus

Les participants constituant la population étudiée ont été contactés, par l'intermédiaire du responsable des ressources humaines, pour des entretiens de recherche semi-directifs. Toutefois, le choix des individus a été procédé par le chercheur une fois étant familiarisé avec le contexte de l'étude.

Ces entretiens d'une durée moyenne de 50 min, ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Le corpus final fait 30 pages au format Word en Times New Roman, de taille 12 et un interligne simple, et a été ensuite examiné selon la loi de Zipf²². Un corpus obéissant à la loi de Zipf, donne généralement l'allure d'une droite linéaire décroissante, et indique que le texte est conforme à la loi de discours. Le résultat de cet examen est affiché dans la figure suivante :

²² Ce test est disponible en ligne sur le site <https://giguete.users.greyc.fr/java/zipf.html>

Figure n°6. Validation du corpus par la loi de Zipf



Comme le montre la figure n°6, le texte est classé par « mot » en fonction de sa fréquence et de son rang dans le texte. Selon la loi de Zipf, ce classement par fréquence est inversement proportionnel à son rang, et permet alors d'obtenir une droite linéaire décroissante.

2.1.1.2.2 Principales caractéristiques du corpus

Le traitement par Alceste du corpus final donne lieu aux caractéristiques principales suivantes (cf. Tableau n°16).

Tableau n°16. Caractéristiques principales du corpus

Nombre de formes distinctes	2983
Nombre de formes réduites	539
Nombre des Unités textuelles classées	341/560 (total des unités classées dans le corpus)
Les formes les plus fréquentes dans le corpus	Travail (n=200) Sodexo (n=196) Faire (n=136) Valeur (n=135) Fait (n=108) Groupe (n=95)
Nombre de classes stables obtenues	5 classes

A partir du dictionnaire des formes les plus fréquentes, il apparaît que le corpus contient principalement des champs lexicaux autour des mots clés « travail », « Sodexo », « faire », « valeur » et « groupe ». De prime abord, ces mots clés semblent appartenir à un discours spécifique relatifs aux champs conceptuels de l’engagement et de la spiritualité au travail. Ces premiers résultats sont davantage explorés dans le prochain paragraphe en examinant les mondes lexicaux.

2.1.2 Les « mondes lexicaux »

L’identification des classes ou des « mondes lexicaux » est la première et principale procédure effectuée lors de l’analyse textuelle. Reinert (1993) définit un « monde lexical » comme un « *espace de référence* » ou un lieu où se réunit différents « *points de vue* » d’un *sujet-énonciateur* qui sont alors agrégés pour désigner un *monde*.

A l’issue d’une classification double effectuée par Alceste, il en ressort 5 « mondes lexicaux » qui sont présentés avec la liste des mots significatifs correspondants dans la figure suivante :

Figure n°7. Classification du corpus



D'après cette figure, la classification double du corpus identifie 5 classes stables numérotées de 1 à 5, et affiche successivement la liste des présences et des absences significatives relatives à chaque classe (cf. Annexe n°5). Pour définir ces classes, sont utilisées de suite les formes caractéristiques, les phrases types et les réseaux de forme.

2.1.2.1 Classe n°1 : esprit de survie

2.1.2.1.1 Les formes caractéristiques

Identifiée au premier rang, la classe n°1 regroupe 30% des unités textuelles classées, soit un total de 103 unités textuelles. Son vocabulaire spécifique est exposé dans le tableau suivant des formes lexicales caractéristiques.

Tableau n°17. Formes caractéristiques de la classe n°1

Formes	Khi2	Effectif dans la classe	%
*poste_2	92	48	83%
valeur	68	73	71%
entreprise	25	16	80%
*âge_2	20	49	47%
employé	19	8	100%
progrès	17	9	90%
dire	16	7	75%
amour	14	7	100%
Aujourd'hui	14	9	82%
groupe	13	29	50%
identité	12	7	100%
atteindre	12	5	100%
harmonie	12	5	100%
partie	10	8	73%
quotidien	10	6	86%
hiérarchie	10	8	73%
principe	9	4	100%
ressource	9	5	100%
sincère	9	4	100%
 finalement	8	5	83%
sentiment	8	9	67%
exprimer	8	7	75%
partager	8	10	64%
recruter	8	5	83%
directeur général	8	9	64%

Le vocabulaire de cette classe décrit l'ensemble des valeurs (khi2=68) de l'entreprise (khi2=25) qui se résument dans le progrès (khi2=17), l'amour (khi2=14) et l'harmonie (khi2=12). Ces valeurs sont reconnues aussi bien par les employés (khi2=19) que le directeur général (khi2=8), pour constituer une identité (khi2=12) collective. Les propos sont tenus par le directeur général (khi2=8) (*poste_2) en présence d'autres interlocuteurs.

Cette classe semble donc correspondre à *l'instinct de survie* constitué autour des « valeurs » animant la vie quotidienne de l'entreprise, lesquelles sont incarnées par le directeur général et par le groupe. Pour saisir davantage ces éléments de *vie* contenus dans ce discours, le point suivant discute quelques phrases types de cette classe.

2.1.2.1.2 Les phrases types

La classe n°1 montre un discours-type autour de la notion de *valeur* qui forme l'identité « holistique » de l'*entreprise*. Dans ce discours, ces valeurs constituent pour l'entreprise des éléments vitaux et nécessaires.

Tout d'abord, l'affirmation, par le directeur-général, des valeurs de l'entreprise, apparaît dans son discours. Ce dernier estime que : « *que j'ai été **formaté** depuis une dizaine d'années au travers des **idées** que nous **partageons** même au sein de notre entreprise* ». De plus, il souligne que « *les salariés ne peuvent faire **autorité** que par l'**exemplarité** qu'ils montrent, et en **appliquant ces valeurs**, tout salarié n'a d'**autorité** que s'il porte en lui cette exemplarité requise pour **appliquer** ce référentiel* ».

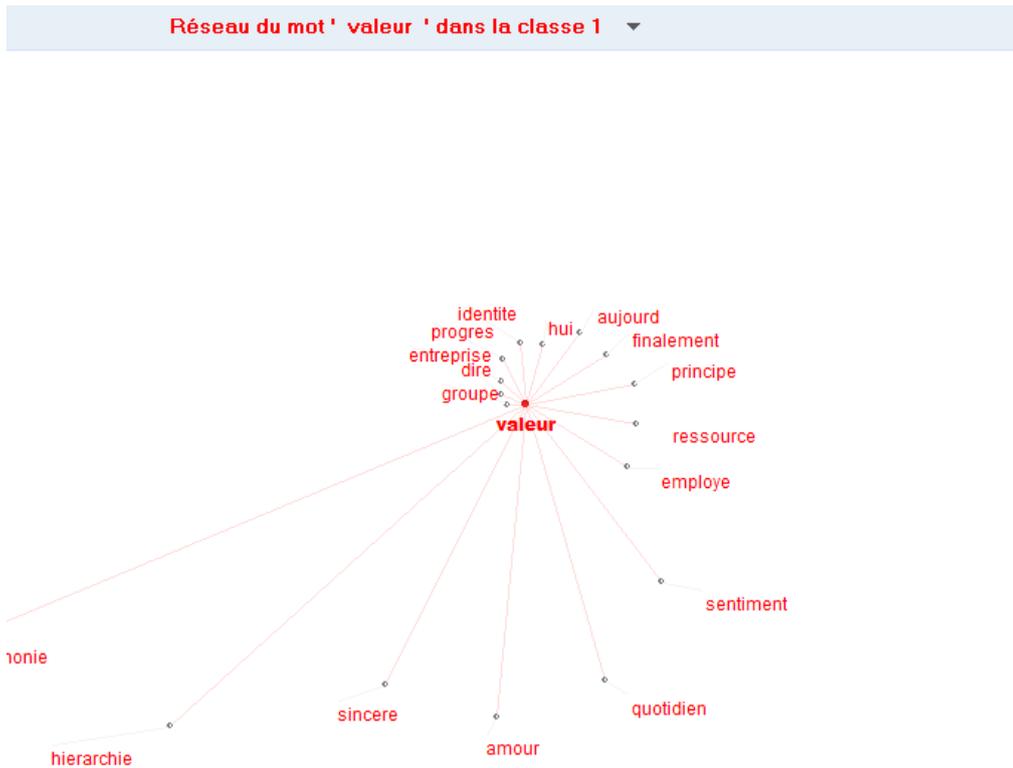
Bien que les employés possèdent des valeurs propres à eux, celles de l'entreprise semblent indissociables des leurs et sont, par conséquent, fortement incarnées et acceptées. La responsable des ressources humaines déclare que « *ce sont **les valeurs de l'entreprise** qui doivent être **respectées et incarnées*** », ou encore que « *mes valeurs sont aussi la responsabilité, la solidarité et surtout le progrès, ce sont des valeurs qu'on a **instaurées en fait dans le groupe**, elles sont **transversales** et sur lesquelles on a mis des équivalences relativement complexes* »

Ensuite, cette incarnation des valeurs de l'entreprise est rendue possible grâce à l'harmonie et leur partage dans le groupe : « *Certains employés **expriment** bien leurs **sentiments** dans le **groupe**, et cela invite les autres à **s'exprimer et à s'entendre*** » ; « *dans **notre groupe**, nous avons des **valeurs** bien définies et déclarées, qui sont d'autant plus importantes pour nous qu'il ne s'agit pas seulement de les dire et de les écrire, mais de les **vivre** et les **partager*** ». En revanche, rien ne semble imposer aux employés d'adhérer à ces valeurs, et d'autant moins que cela est fait par désir et par volonté : « *on ne peut pas imposer ses propres valeurs à autrui* ». Enfin, une autre femme cadre stipule en effet : « *ensuite, il faut **partager** cet **amour** dans le groupe, on le fait, et parce qu'il est aussi **contagieux**. Dans le groupe, on ne peut pas imposer des valeurs, mais on fait ramener les employés à partager ces valeurs, à aimer et à **être aimé*** ».

2.1.2.1.3 Les réseaux de forme

Les formes les plus significatives de la classe n°1 sont « valeur », « entreprise » et « employé », dont les réseaux de forme correspondant sont respectivement présentés ci-dessous.

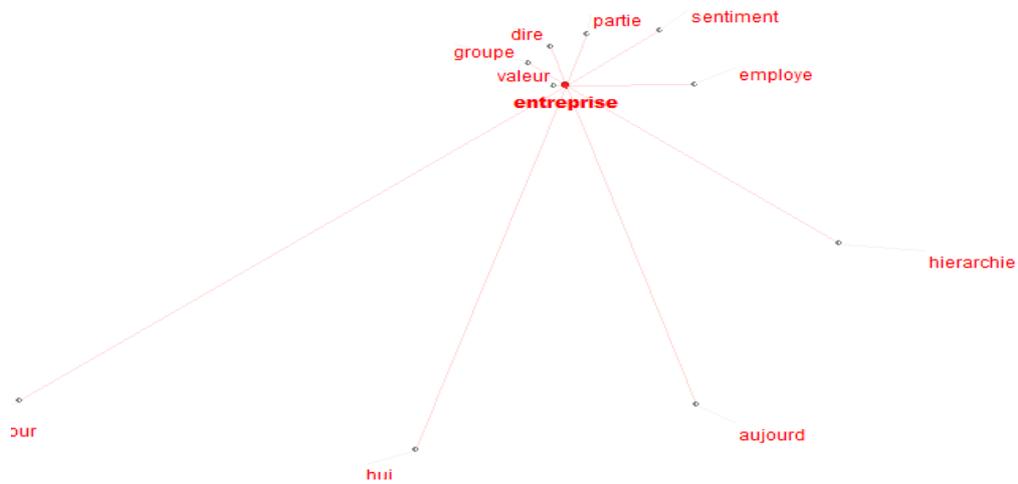
Figure n°8. Réseau de la forme « valeur »



C'est la forme autour du quelle se fonde principalement la classe n°1. Très proche de la forme « valeur », se trouve, d'une part, une juxtaposition des termes relatifs à l'image de l'entreprise uniforme par ses valeurs, ses principes et ses ressources qui forment alors son identité. D'autre part, en liaison avec ces termes, figurent les conditions et les attitudes grâce auxquelles est établie l'identité de l'entreprise, à savoir, l'harmonie, la sincérité et l'amour. Finalement l'image de cette « entreprise » est le résultat de ces valeurs communes, dont est présenté *infra* le réseau de forme.

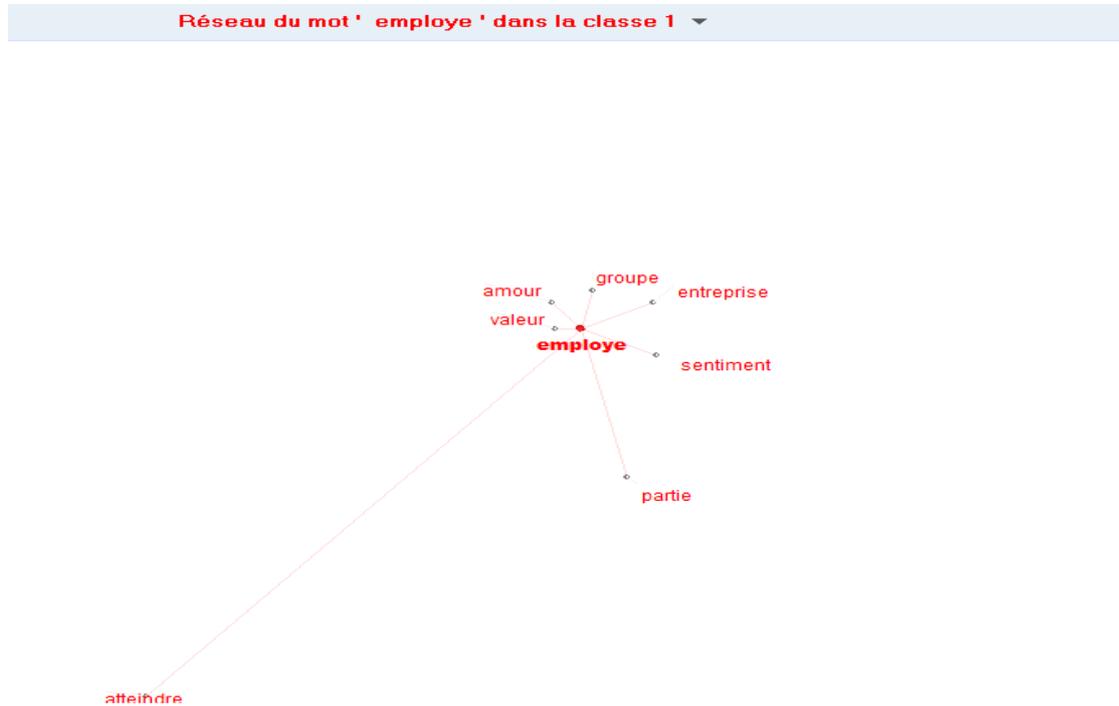
Figure n°9. Réseau de la forme « entreprise »

Réseau du mot 'entreprise' dans la classe 1



Comme le laisse supposer le réseau de forme précédent, le vocable *entreprise* est construit autour des valeurs qui sont exprimées dans le groupe.

Figure n°10. Réseau de la forme « employé »



Enfin, pour cette classe, le réseau de la forme « employé » semble correspondre aux valeurs du groupe auquel il appartient, et qu’il essaie aussi d’atteindre dans de bonnes conditions (e.g. sentiment, amour).

Somme toute, la classe n°2 exprime un discours sur les « valeurs » de l’entreprise qui sont incarnées d’une part par chaque employé, et d’autre part, par le groupe. La classe suivante décrit davantage les caractéristiques de ce groupe.

2.1.2.2 La classe n°2 : esprit de corps

2.1.2.2.1 Les formes caractéristiques

Cette classe est dégagée au deuxième rang de l’arbre de classification, et restitue 22% des unités textuelles classée. Le dictionnaire de formes caractéristiques de cette classe est le suivant.

Tableau n°18. Formes caractéristiques de la classe n°2

Formes	khi2	Effectif dans la classe	%
collègue	83	31	87%
se	30	25	58%
rapprocher	29	8	100%
régulier	25	7	100%
espace	25	7	100%
ensemble	22	14	67%
monde	20	8	80%
venir	20	9	80%
pareil	20	7	88%
moment	19	12	65%
problème	19	13	65%
bureau	18	5	100%
sortie	18	6	100%
*sexe_1	18	65	29%
entente	18	6	100%
résister	18	5	100%
chaque	17	10	69%
conflit	17	6	86%
résoudre	17	6	86%
parler	16	12	63%
comprendre	16	7	78%
département	16	8	78%
groupe	15	26	41%
essayer	15	11	58%
tous	14	19	47%

Le discours s'articule autour des mots clés collègues (khi2=83), se rapprocher (khi2=29), régulier (khi2=25), espace (khi2=25) et ensemble (khi2=22), ce qui semble refléter un état général de cohésion dans le groupe. Ici, le discours est focalisé d'une part sur les personnes, auquel s'ajoute, d'autre part, la présence des situations conflictuelles auxquelles il convient de résister (khi2=18) mais aussi résolues par l'entente (khi2=18) dans le groupe (khi2=15). D'emblée, cette classe semble correspondre à l'*esprit de corps* que les phrases types du discours justifient ci-dessous.

2.1.2.2.2 Les phrases type

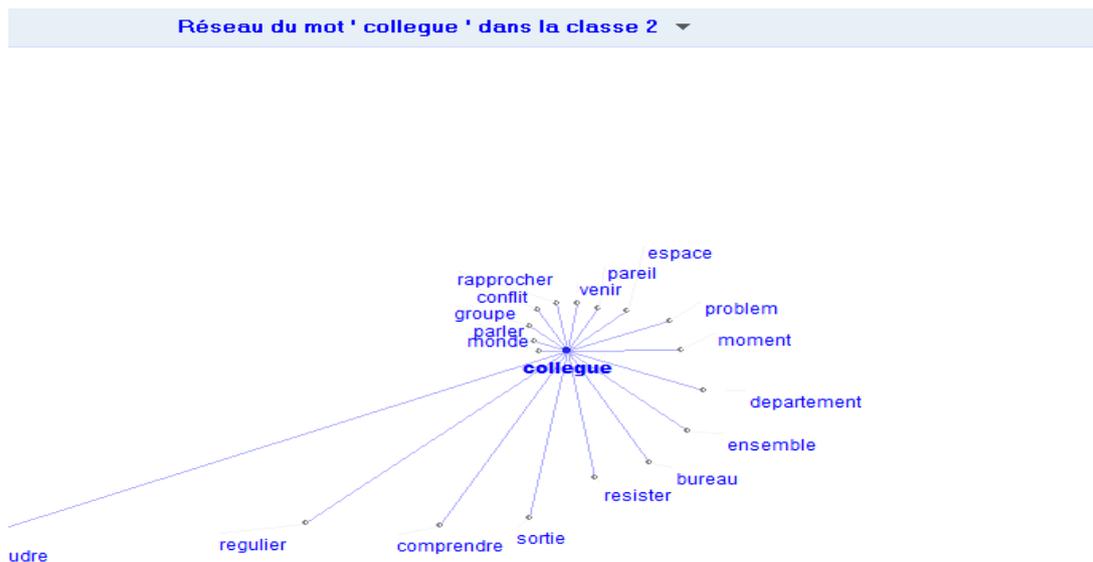
L'*esprit de corps* représenté par cette classe trouve une confirmation à travers certaines déclarations de la part des répondants. En effet, un cadre moyen remarque : « *il ne faut pas, finalement, laisser la **distance** prendre d'**ampleur** et il faut que tout le **groupe** cohabite*

ensemble et se maintienne pour l'**intérêt commun** de Sodexo », ou un autre qui estime que : « rien ne vaut plus que les **rencontres de face à face** et le **contact direct** ». L'idée que cherchent à exprimer ces salariés concerne l'importance de cohabitation et du contact dans le groupe dans un espace et pour un intérêt communs. Cette représentation de *corps* semble aussi refléter l'image d'un contexte de communauté, qui se justifie par le besoin permanent de se sentir proche des autres collègues et de les soutenir : « on s'**inquiète** lorsque quelqu'un est **absent**. On est aussi **solidaire** dans le travail, on ne me laisse pas seul, on n'est **jamais seul** ».

2.1.2.2.3 Les réseaux de forme

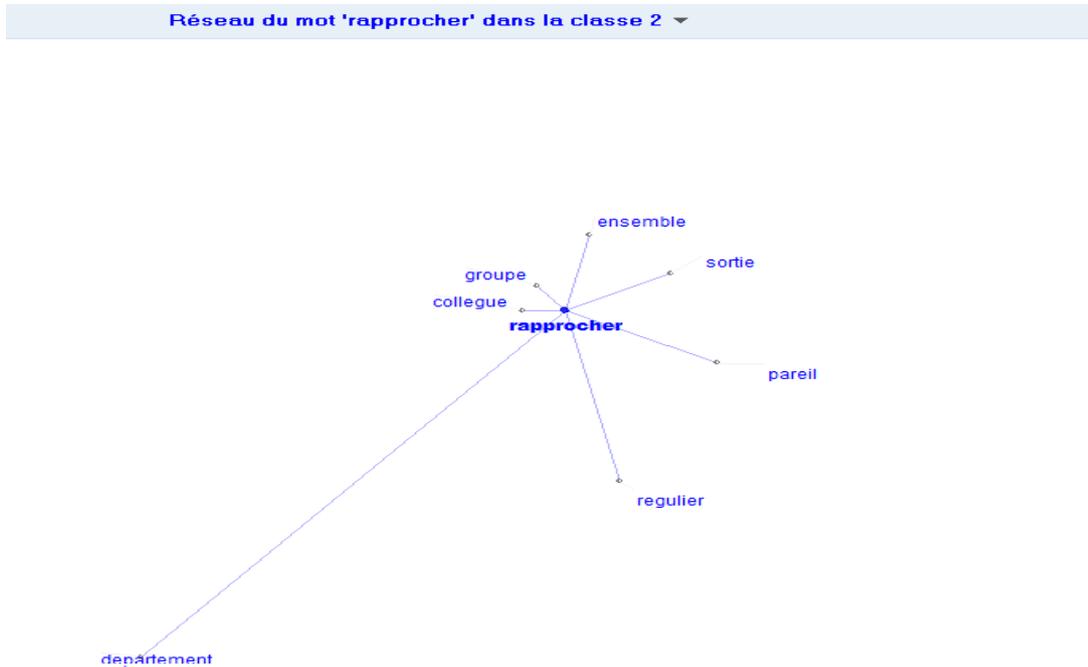
Trois réseaux de formes de la classe n°2 sont présentés respectivement pour « collègue », « rapprocher » et « régulier ». La figure n°11 présente tout d'abord celui de la forme « collègue ».

Figure n°5. Réseau de la forme « collègue »



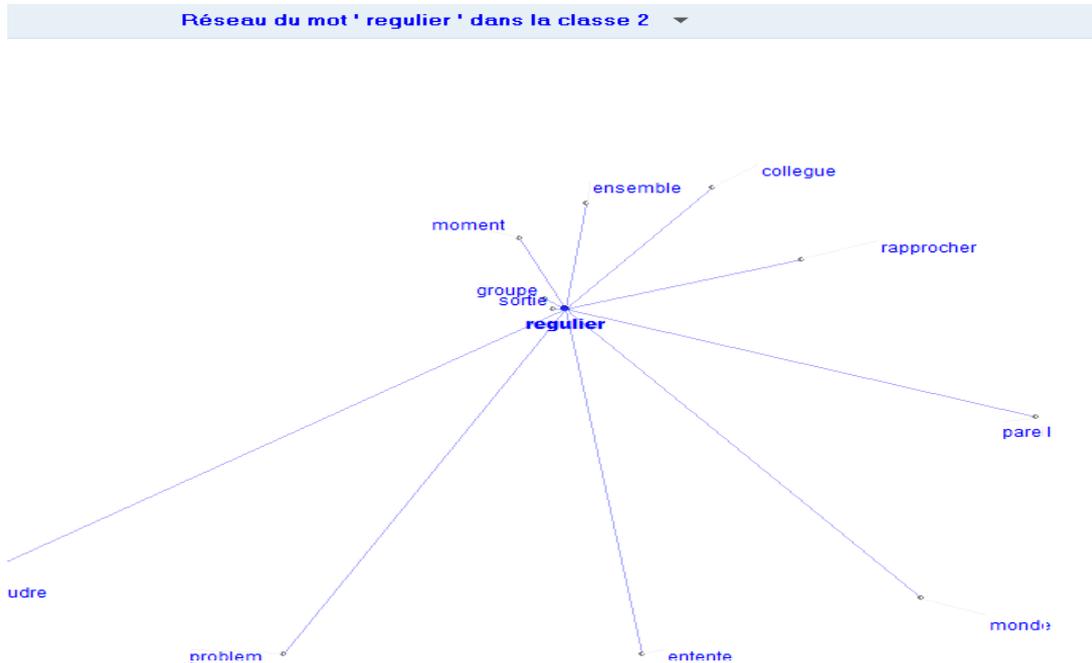
D'une part, cette forme est liée à deux types d'attitudes voisines. Alors que la première attitude reflète le sentiment de rapprochement et de proximité dans le groupe, la deuxième traduit, en revanche, le refus de la distance et de l'isolement, qui sont à l'origine soit de la structure organisationnelle (bureau, département), soit également, des situations conflictuelles (conflit, problème, résister). Pour les deux cas, le besoin de rapprochement s'avère nécessaire pour subsister face à ce genre de situations.

Figure n°6. Réseau de la forme « rapprocher »



Le réseau de forme *supra* marque alors le besoin des collègues pour se rapprocher au groupe. De point de vue pratique, cela étant, notamment, réalisé et d'une façon régulière, grâce aux sorties collectives (sortie, ensemble).

Figure n°7. Réseau de la forme « régulier »



Le réseau de la forme « régulier » marque la détermination et la dynamique au sein du groupe pour rester ensemble et résister aux facteurs menaçant leur rassemblement.

Le comportement des individus constituant le groupe est caractérisé par une forte détermination collective et dynamique, et semble être aussi lié à une forme particulière d'engagement propre à ce groupe. Cette dernière est décrite par la classe suivante.

2.1.2.3 La classe n°3 : identification psychologique au groupe

2.1.2.3.1 Les formes caractéristiques

La troisième classe apparaissant dans la classification descendante rassemble 22% des unités textuelles classées. Son dictionnaire de formes est repris dans le tableau suivant.

Tableau n°19. Formes caractéristiques de la classe n°3

Formes	Khi2	Effectif dans la classe	%
client	66	28	85%
marche	41	11	100%
service	36	22	66%
période	28	12	75%
société	23	13	65%
pression	22	7	100%
*sexe_1	22	65	29%
satisfaire	21	7	88%
devoir	18	5	100%
origine	18	5	100%
ancien	18	6	100%
instable	18	5	100%
sodexo	18	50	37%
charge	17	8	78%
conscient	17	8	78%
techniques	17	7	78%
demander	16	9	64%
action	16	10	64%
appareil	15	4	100%
familial	14	5	83%
servir	14	6	75%
ses	12	8	64%
effort	11	10	57%
affilier	11	3	100%
subir	11	3	100%
administratif	11	3	100%
concurrent	11	3	100%
commercial	10	5	71%
engagement	10	5	71%

Il apparait bien d'après le tableau des formes caractéristiques que le vocabulaire de la classe n°3 décrit un contexte professionnel en relatant des termes comme client (khi2=66), marché (khi2=41) et service (khi2=36). En outre, il fait apparaitre des termes comme satisfaire (khi2=21), effort (khi2=11) et engagement (khi2=10). Cela pourrait donc correspondre à l'*identification psychologique au groupe*. Egalement, c'est un discours qui est majoritairement tenu par les hommes (*sexe_1 ; khi2=22).

2.1.2.3.2 *Les phrases type*

En examinant les phrases type que fournit cette classe, se justifie la mobilisation collective des employés, selon qu'ils appartiennent au service commercial, technique ou autre, pour l'atteinte de leurs objectifs respectifs, et plus généralement ceux de l'entreprise. Un agent technique stipule que : « *pendant cette période-là, c'était relativement compréhensible vu la **situation économique** par laquelle passe tous les **secteurs économiques**, une situation critique et instable. Mais Sodexo a su gérer cette **tension** et cette **pression** et n'a jamais voulu décevoir ses **clients*** ». Dans le même esprit, un autre cadre moyen affirme : « *mais il est **difficile de convaincre** certains **clients** que Sodexo s'**engage** à **satisfaire** par tous les moyens, et du fait aussi de la concurrence instable du **marché**. Sodexo possède le plus large réseau d'affiliés en Tunisie, elle est **la seule** à pouvoir rembourser ses **clients** plus **rapidement**, et elle propose des offres de **service** uniques* ».

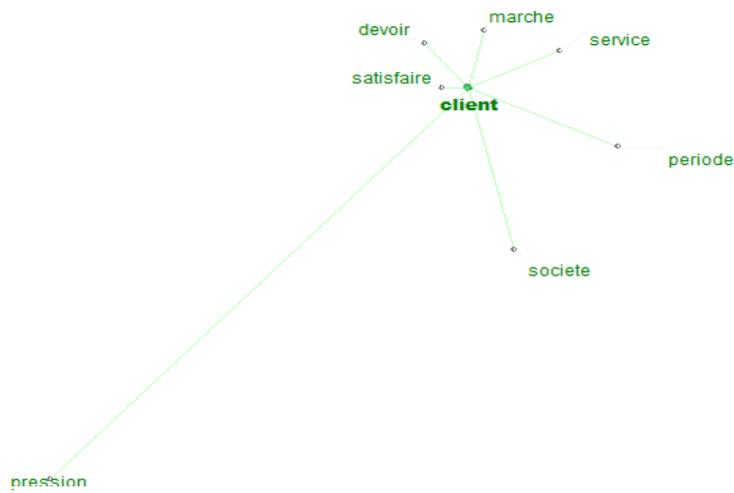
Cette identification au groupe se confirme aussi par la détermination particulière de certains salariés à satisfaire les clients et à exercer plus d'efforts pour les convaincre malgré les difficultés économiques et conjoncturelles du marché et du pays en général : un jeune cadre moyen affirme : « *il faut être conscient qu'il s'agit d'un **marché concurrentiel** dans lequel Sodexo doit progresser et **fidéliser** ses **clients*** ». De sa part, un autre agent technique qui confie : « *pratiquement, aucune autre société sur le **marché** local n'a fait autant pour ses **clients**, malgré les risques que cela puisse représenter pour nous en termes de solvabilité* »

2.1.2.3.3 *Les réseaux de forme*

Les trois premières formes lexicales de la classe n°3 sont « client », « marché » et « service ». Les réseaux de forme correspondants sont présentés ci-après.

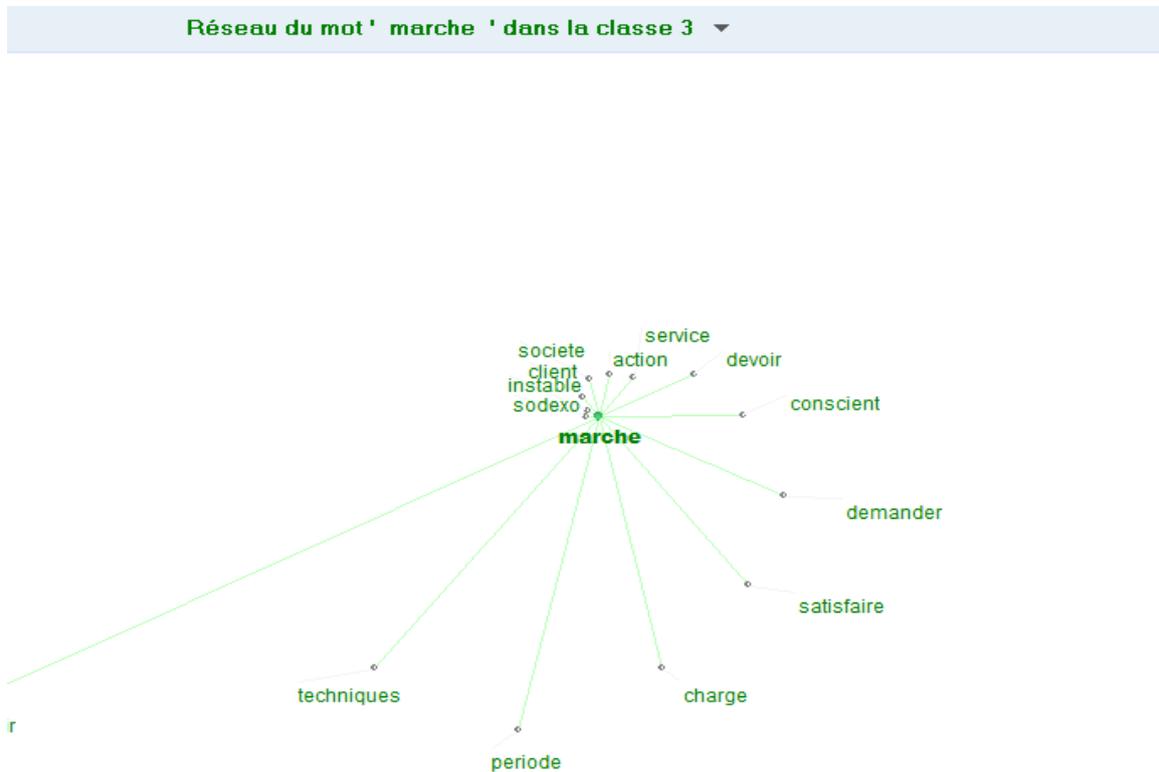
Figure n°8. Réseau de la forme « client »

Réseau du mot ' client ' dans la classe 3 ▾



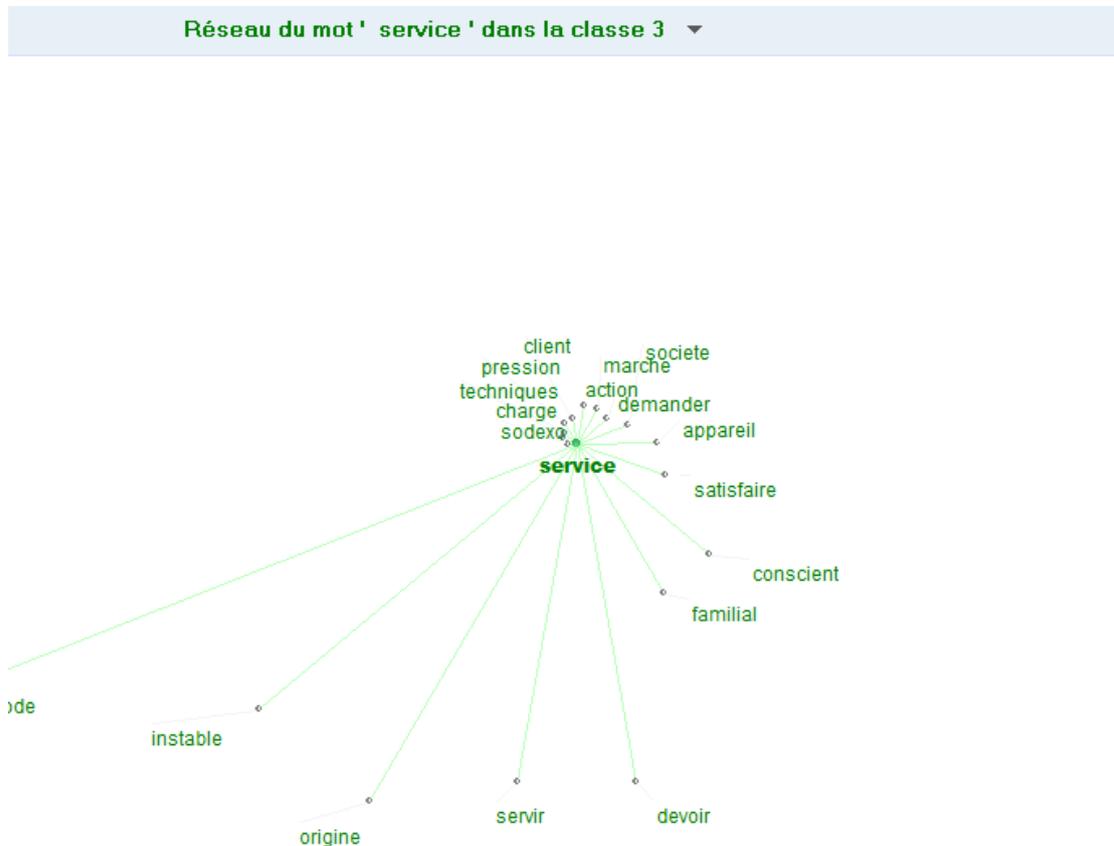
La première forme « client » s’insère dans une orientation de marché et de service qui sont appelés à être satisfaits par la société. Cette orientation subit néanmoins la pression du marché, dont est présenté ci-dessous le réseau de forme.

Figure n°9. Réseau de la forme « marché »



La proximité lexicale de la forme « marché » est évaluée selon trois niveaux. Le premier caractérise son environnement externe à l'entreprise : client et instable. Le deuxième niveau est lié à son environnement interne à l'entreprise : conscient, service, action, devoir, satisfaire. Enfin, le troisième niveau s'intéresse aux conditions « techniques » : charge, période. Le réseau de forme de l'activité principale dans ce marché, à savoir le « service », est présenté ci-dessous.

Figure n°10. Réseau de la forme « service »



Le référentiel sémantique du terme « service » s’articule principalement sur l’aspect technique et opérationnel. Il englobe des termes comme : techniques, appareil, action, pression, charge.

Dans l’ensemble, la classe n°3 rend compte d’une situation professionnelle délicate du quelle les employés sont avertis pour s’investir en vue d’atteindre les objectifs de l’entreprise. Dès lors, le besoin de rapprochement et de proximité (voir *supra* la classe n°2) s’avère donc nécessaire pour servir l’intérêt commun de l’entreprise. Les classes n°2 et n°3 sont donc directement liées dans le corpus (cf. Figure n°7).

2.1.2.4 La classe n°4 : gouvernement de soi

2.1.2.4.1 Les formes caractéristiques

S'agissant de la quatrième classe dans l'arbre de classification, cette dernière réunit 17% des unités textuelles, dont les formes caractéristiques sont les suivantes.

Tableau n°20. Formes caractéristiques de la classe n°4

Formes	Khi2	Effectif dans la classe	%
*sexe_0	44	42	35%
je	42	68	35%
carrière	36	9	100%
réaliser	35	17	61%
profil	35	13	89%
niveau	35	10	82%
informatique	30	6	100%
envie	29	7	88%
ai	25	68	32%
professionnel	25	11	58%
gestion	25	5	100%
était	22	15	52%
expérience	22	13	52%
commencer	21	11	56%
changer	21	10	56%
poste	21	7	70%
développer	20	7	75%
progressif	19	7	83%
projet	17	10	67%
avais	15	4	80%
opportunité	15	4	80%
défi	15	4	80%
*âge_1	12	48	22%
objectif	12	12	41%
enrichir	11	6	67%
améliorer	11	4	67%

Dans un premier niveau, le vocabulaire de cette classe est majoritairement tenu par les femmes, et est ensuite focalisé sur la marque de personne « je » (khi2=42). Dans un deuxième niveau, il correspond à un discours sur la carrière (khi2=36) et le profil (khi2=35) avec une attitude de changement (khi2=21), de développement (khi2=20) et de défi (khi2=15). En somme, cette classe semble représenter la capacité individuelle de *gouvernement de soi* au travail, qui est mieux justifié ci-dessous.

2.1.2.4.2 Les phrases type

Du côté des phrases type, le *gouvernement de soi* au travail est traduit par certaines déclarations, dont, par exemple, celle d'une femme en qualité de cadre moyen : « *je m'attache à cette ligne que j'ai aimée suivre dès le début. J'ai aimé mes études, j'ai aimé travailler dans un métier que j'aime, j'ai envie d'être épanouie dans ma vie* », ou également, celle d'une autre femme cadre : « *mais à un moment donné, j'ai commencé à stagner et à perdre le sens de progression. J'ai alors fait le choix de rechercher ailleurs pour d'autres opportunités* ». Il s'agit donc, pour l'employé, de rechercher de bonnes conditions pour pouvoir exercer au mieux ses responsabilités.

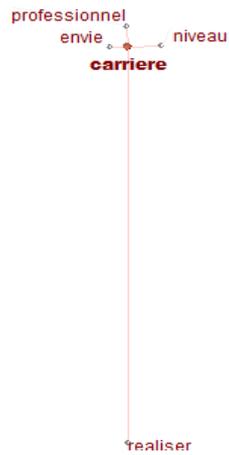
Cette attitude positive envers le travail est aussi reflété par la contribution individuelle et volontaire recherchée de la part du salarié lui-même : « *donc, c'est tout l'environnement qui est différent et c'est-ce-que je cherchais. J'aime en fait la perfection et la clarté et j'ai l'envie d'améliorer et de contribuer à mon travail* » ; « *je suis toujours en progression. Mais je me dis toujours que je peux faire mieux et que je dois y travailler pour y arriver* ».

2.1.2.4.3 Les réseaux de forme

Les réseaux de formes relatifs à « carrière » et à « réaliser » sont respectivement présentés dans les figures n°17 et n°18 ci-dessous :

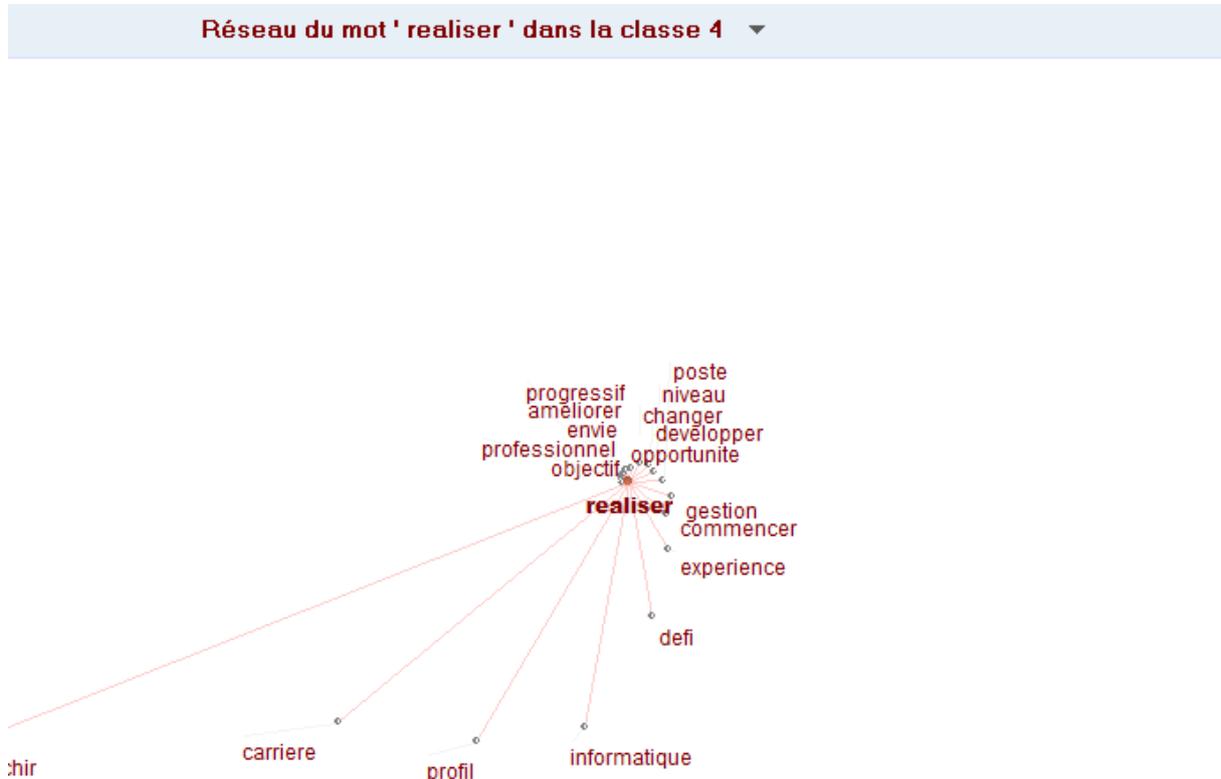
Figure n°11. Réseau de la forme « carrière »

Réseau du mot 'carriere' dans la classe 4 ▾



Ce réseau de forme montre que la notion de la « carrière » est liée directement aux termes voisins comme « professionnel » et « niveau », avec aussi la présence d'une posture d'engagement : envie et réaliser. Cette posture est décrite dans la figure suivante.

Figure n°12. Réseau de la forme « réaliser »



Le réseau sémantique du terme « réaliser » décrit bien un parcours dans lequel l'état actuel (profil, poste, expérience, gestion) et l'état futur souhaitable du salarié (envie, améliorer, opportunité) vont côte à côte. Aussi, il s'agit bien d'après le langage utilisé (améliorer, changer, défi, opportunité, etc.) d'une attitude avant-gardiste qui témoigne d'un engagement individuel. Les deux réseaux de forme présentés *supra* semblent aussi refléter une forme d'engagement envers la carrière.

2.1.2.5 La classe n°5 : vie intérieure

2.1.2.5.1 Les formes caractéristiques

La dernière classe qui apparaît dans la classification descendante hiérarchique récupère 9% des unités textuelles. Le dictionnaire de formes relatives est donné au tableau suivant.

Tableau n°21. Formes caractéristiques de la classe n°5

Formes	Khi2	Effectif dans la classe	%
famille	77	16	56%
vie	63	15	57%
père	51	5	100%
raison	40	4	100%
âge	31	5	80%
personnalité	31	4	80%
ma	28	22	28%
frère	25	6	67%
responsable	25	12	32%
m	22	19	25%
étudier	21	3	75%
occuper	21	5	50%
heureux	20	5	57%
étais	20	7	39%
depuis	19	8	37%
considérer	17	4	50%
jeune	17	4	50%
apprendre	16	6	42%
réussir	14	4	44%
toutes	14	5	38%
abord	12	2	67%
parent	12	2	67%
inspirer	12	2	67%
cote	12	2	67%

Les formes caractéristiques de la classe n°5 illustrent un discours de *vie intérieure* qui est étroitement lié à la famille. En effet, les formes lexicales renvoient à un état général de développement et de croissance : âge (khi2=31), personnalité (khi2=31), étudier (khi2=21), jeune (khi2=17) et apprendre (khi2=16). La famille étant l'institution sociale de référence de cette croissance : famille (khi2=77), vie (khi2=63), père (khi2=51) et frère (khi2=25). En outre, les marqueurs de la personne singulière, sans distinction d'âge ou de sexe, caractérisent ce discours (ma ; khi2=28).

2.1.2.5.2 Les phrases type

Pour la grande majorité des employés, la vie intérieure se trouve en relation étroite avec le contexte familial. Ainsi, le rôle de la famille se localise à travers les déclarations suivantes : « J'ai pris mes **responsabilités** depuis mon **jeune âge**, et cela m'a aidé à avoir de l'expérience dans la **vie**. Aussi, il est important de **penser** à son **avenir**, mais je considère que pour ce faire, il faudra tracer ses **objectifs**, tout d'abord » et « Je considère également que la **famille**

occupe une place prioritaire dans **ma vie**. J'ai été toujours soutenue par **mes parents** qui étaient à **mes côtés** dans toutes les étapes de **ma vie** ». L'institution de famille a aussi un rôle d'apprentissage dans la vie de certains salariés et c'est, également, un centre d'engagement et de responsabilité, déclare ainsi un cadre moyen : « en **famille**, par-exemple, je crois qu'il **impératif** de s'en occuper, et de faire **apprendre** à ses **enfants**, qui seront aussi **responsables** un jour de **leur famille**, les **bonnes valeurs** dans la vie ».

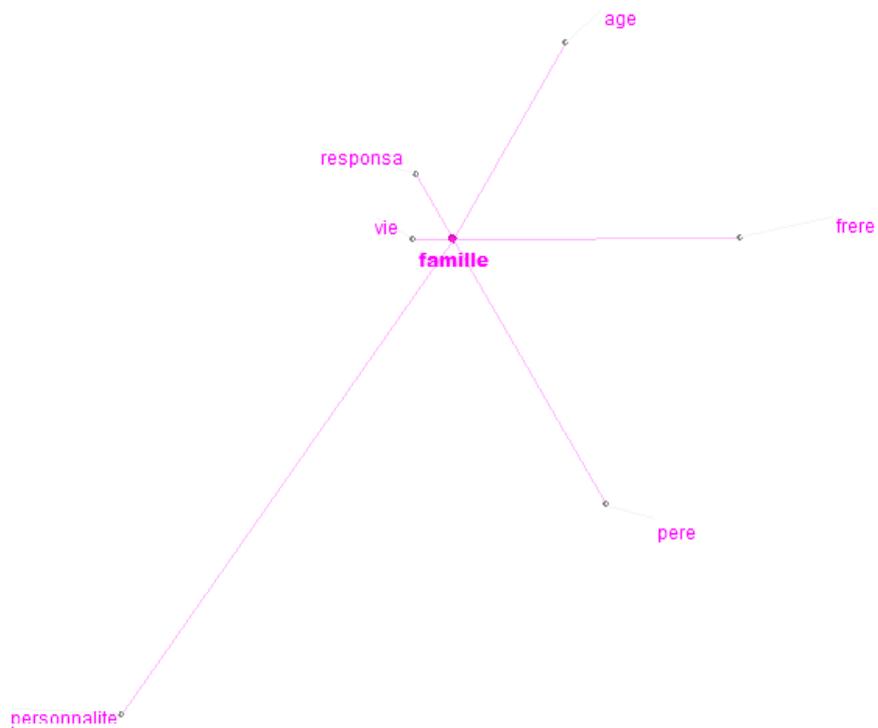
Ensuite, la personnalité, composant essentiel de l'image et de la représentation de soi, se construit depuis l'adolescence dans le foyer familial, et se développe tout au long de la vie personnelle : « la **famille** dans **ma vie** est une chose essentielle. Tout d'abord, j'ai **appris** à être **responsable**, autonome, responsable de ce-que je devrais **vivre** et **être** dans l'**avenir** », « je suis l'aîné dans ma famille, j'ai été donc toujours responsable de mes frères. Je-crois que **cette valeur** est celle qui a **construit ma personnalité** depuis que j'étais étudiant ».

2.1.2.5.3 Les réseaux de forme

Les principaux réseaux de forme de la classe n°5 sont représentés dans les figures n°19, 20 et 21. Ils sont relatifs aux formes lexicales suivantes : « famille », « vie » et « père ».

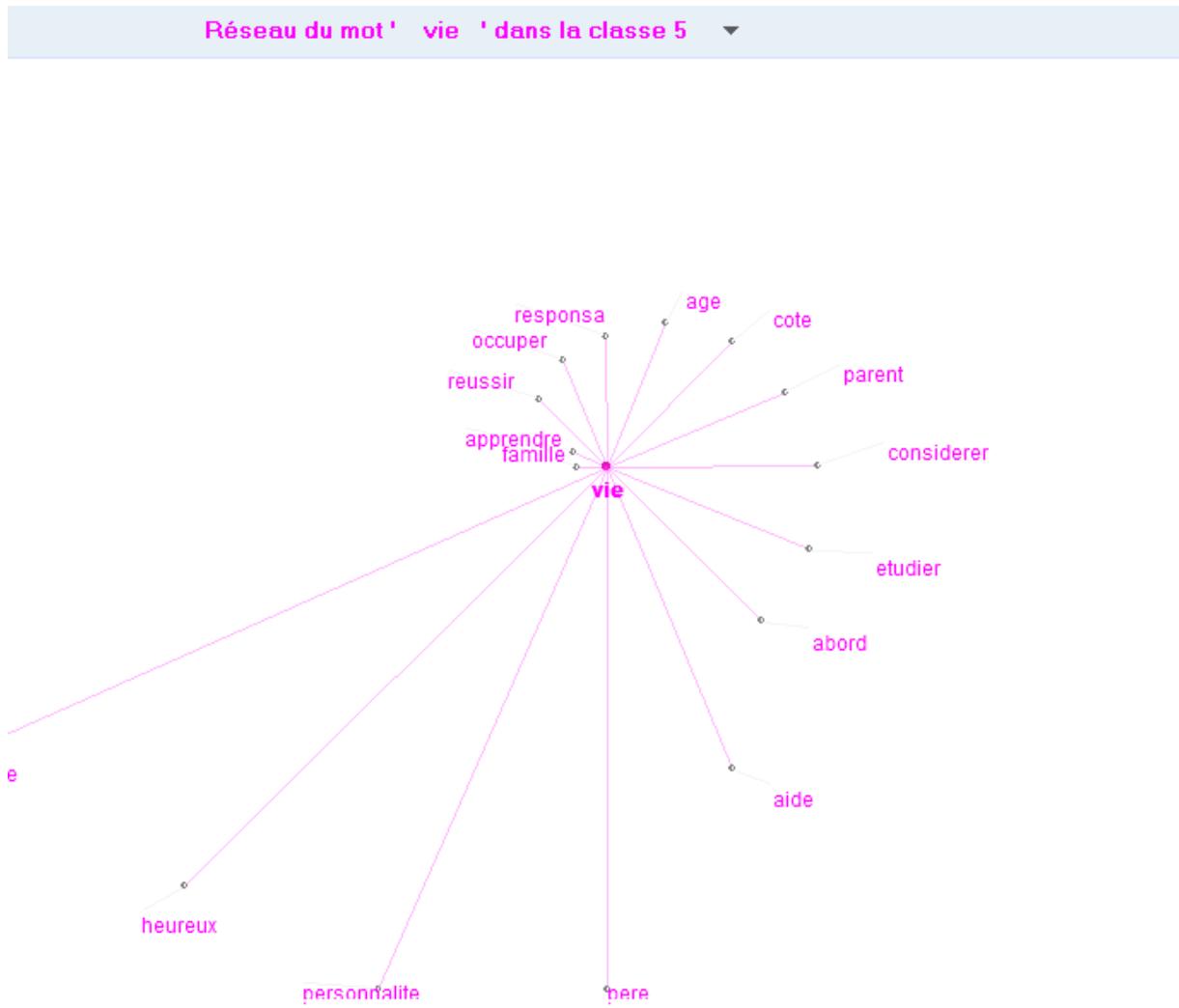
Figure n°13. Réseau de la forme « famille »

Réseau du mot ' famille ' dans la classe 5 ▾



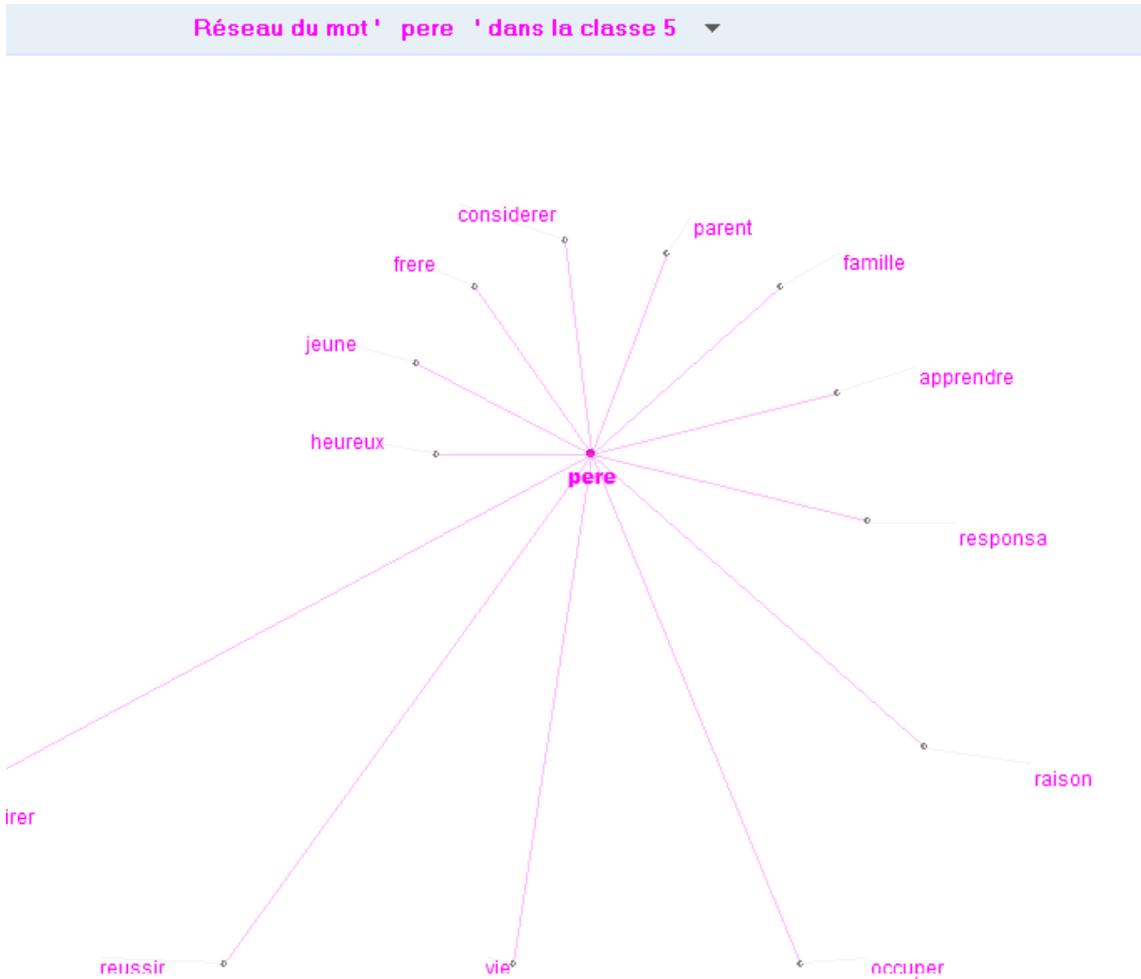
Le réseau relatif au terme « famille » s’articule autour de deux sphères : les liens familiaux (père, frère) d’une part, et la personnalité d’autre part. Ces deux sphères intimes sont autant importantes dans le développement personnel dans la vie.

Figure n°20. Réseau de la forme « vie »



Le réseau relatif à la forme « vie » permet, alors, de voir un parcours individuel « typique » qui commence dès un jeune âge (père, famille, apprendre) jusqu'à la maturité (responsabilité, occuper, heureux, réussir). Tout au long de ce parcours de vie, la famille dispose d'un rôle central et contribue à la personnalité individuelle. Quelques aspects de ce rôle sont énoncés dans la figure suivante.

Figure n°14. Réseau de la forme « père »



Le réseau affiché dans la figure n°21 montre un rôle support du « père », en tant que membre de famille, et autour duquel gravitent différents rôles pour différents stades de vie : frère, jeune, parent, réussir, apprendre, responsabilité et occuper.

Somme toute, la classe n°5 fait donc référence à un parcours de vie où le développement personnel est lié à la première institution sociale, qui est la famille.

2.1.3 Restitution des résultats et leur interprétation

Ce paragraphe revoit les résultats du traitement des données opérée par Alceste en essayant d'interpréter les principales classes obtenues, à savoir successivement, l'esprit de survie, l'esprit de corps, l'identification psychologique au groupe, le gouvernement de soi au travail et la vie intérieure, de même que les liens de proximité existants.

2.1.3.1 Esprit de survie

Tout d'abord, ce discours de la classe n°1 restitue la plus grande part des unités textuelles du corpus global, et il est ainsi le plus représentatif. En termes de contenu, il illustre l'image de l'entreprise unifiée dont les sous-ensembles sont difficilement dissociables les uns des autres. En l'occurrence, l'entreprise Sodexo est présentée comme celle qui est représentée par l'ensemble de ses employés autour d'une notion clé, celle de « valeur ». Wilber (1996) décrit ainsi l'organisation comme un Holon qui fait partie d'un ensemble et constitue, en même temps, un ensemble à part entière. Ainsi définie, l'entreprise devient un lieu unique où les employés sont aussi capables d'être autonomes, libres et à « part entière » (Cacioppe, 2000). Kest de Vries (2001 :14) souligne, de sa part, l'importance des méta-valeurs qui contribuent au rôle unificateur et à la qualité de connexion de l'entreprise pour créer un milieu authentique et consolidé pour survivre. L'auteur ajoute que l'incorporation de ces valeurs devrait concerner aussi bien les dirigeants que les employés pour maintenir l'objectif de survie de leur entreprise.

Cette illustration veut donc rappeler une image globale et singulière de l'entreprise dont l'identité est construite à partir des valeurs autour desquelles on note un agreement global. Cette identité renvoie aussi à une dimension spirituelle clé décrite par Wilber (1998 :15) par la transcendance des éléments d'un ensemble d'un niveau déterminé à un niveau supérieur. En d'autres termes, chaque employé possède une « propriété » unique mais transcende cette « propriété » vers un ensemble plus élevé, celui de l'entreprise.

On peut aussi remarquer d'après l'illustration de certaines formes caractéristiques l'existence d'une liberté et d'une facilité d'accès de la part des individus aux « valeurs » de l'entreprise. L'une des participantes déclare en effet : *« je suis authentique, sincère, je suis moi-même. Je suis égale à moi-même, à mes valeurs quel que soit l'endroit où je suis. Ces valeurs, je les ai aussi vécues et manifestées au quotidien à Sodexo. Je continue de cette manière-là depuis que je suis venue »*. Cette congruence de valeurs génère par conséquent un attachement affectif et émotionnel à l'entreprise : *« en fait, j'aime mon existence ici, j'aime le fait qu'on est tous différents, mais au final, une chose qui nous rassemble, c'est la solidarité »*. Ces sentiments sont le résultat d'un environnement harmonieux caractérisé par l'absence de conflits internes et la présence de l'amour et de la sincérité dans les relations. L'influence de ce cadre relationnel sur l'attachement émotionnel à l'entreprise est décryptée davantage par l'analyse de contenu dans la section suivante.

2.1.3.2 Esprit de corps

La notion d'esprit de corps interpelle la dimension de communauté développée par Ashmos et Duchon (2000) dans leur conceptualisation de la spiritualité au travail, et qui en constitue un élément clé. D'après ces auteurs, deux critères sont indispensables pour parler de communauté, dont l'un constitue le résultat de l'autre. Tout d'abord, le sens de la communauté est fondé sur le sentiment de rapprochement et de proximité entre les collègues au travail. Ensuite, ce désir d'être en connexion avec les employés suppose, en conséquence, le refus de l'isolement ou de toute forme d'aliénation venant fragmenter cette communauté. La classe n°2 (cf. Figure n°11, 12 et 13) traduit ce désir par la préoccupation de certains salariés de l'ampleur que pourrait provoquer la distance entre eux, et leur réaction positive face aux conflits et à la pression. Les membres du groupe sont donc plus solidaires et préfèrent rester ensemble (Kanter, 1968).

D'autre part, le sens de communauté est fondé sur la collaboration au sein du groupe qui est aussi essentielle que la compétition (Waddock, 1999:332), et c'est également le fait d'être mobilisé pour l'intérêt commun de l'entreprise dans son ensemble. Le développement du sens de communauté au sein de l'entreprise est aussi caractérisé par une dimension spirituelle parce qu'il touche l'intérieur de l'entreprise (Waddock, 1999) et ne peut être visible mais seulement interprété et partagé (Wilber, 1996).

Enfin, un lien de proximité lexicale existe entre cet esprit de corps illustré par la classe n°2 et l'identification psychologique au groupe illustré par la classe n°3, laquelle est développée ci-dessous.

2.1.3.3 Identification psychologique au groupe

La troisième classe identifiée par Alceste fait référence à l'identification psychologique au groupe en décrivant une attitude et une ligne de travail particulière adoptée par le groupe ou l'unité de travail. Sur le plan théorique, la présence d'attitudes et de comportements caractéristiques du groupe au sein d'une entreprise fait partie des recherches sur l'engagement multiple ou multi-cibles (Cohen, 2003). Ainsi, Ellemers et al (1998) introduisent le concept de l'engagement de groupe, faisant référence au degré auquel une unité de travail (eg. service, département, etc.) s'engage pour ses objectifs et ses intérêts (vision collective), tout en le distinguant, en parallèle, avec l'engagement envers la carrière qui se focalise sur le désir individuel d'avancement dans la carrière (vision individualiste).

Plus généralement, la notion de l'engagement du groupe constitue une forme corrélée et parfois confondue avec l'engagement organisationnel d'une façon générale (Vandenberghe, 2009 ; Cohen, 2003). En effet, les échelles de mesure adoptées pour cette forme spécifique d'engagement s'inspirent largement de l'échelle préconisée par Mowday, Steers, & Porter (1979), et qu'au demeurant, il s'agit seulement de spécifier la cible étudiée (le groupe ou l'entreprise) (Cohen, 2003).

Dans l'ensemble, l'identification psychologique au groupe correspond aux sentiments et aux attitudes positives éprouvés de la part d'un salarié à l'égard d'un groupe de collègues (Randall & Cote, 1991). Selon Ellemers, Van Rijswijk, Bruins, & de Gilder (1998), les membres du groupe se montrent plus solidaires face aux risques inhérents du travail. Ces éléments sont ainsi illustrés par la classe n°3 qui montre, d'une part, une volonté supérieure de la part de certains collègues à servir et faire réussir leur entreprise, et d'autre part, une détermination collective à franchir tous les obstacles pour atteindre ce but (cf. Figure n°14, 15 et 16).

Aussi, pour cette forme d'engagement, Morrow (1983) souligne le degré auquel l'employé est psychologiquement absorbé par son travail ou par son métier, et qui a tendance, par conséquent, à s'attacher à son groupe pour lequel se développent des relations affectives (Lemoine, 1997 ; Pagès, 1984). En effet, le rôle du groupe ou du collectif dans la poursuite des objectifs de l'entreprise est illustré, de plus, par la classe n°3 : « *C'est vrai que la logique de profit et de perte soit naturelle et compréhensible (...) mais il faut un **effort collectif** pour satisfaire l'intérêt financier **sans nuire à l'ambiance du groupe** », « *Pourtant, cette situation n'a jamais influencé Sodexo (...) mais **nous avons travaillé dur** pour maintenir l'image de Sodexo* ».*

Dans la même perspective, Kanter (1968 :501) considère que l'esprit du groupe et sa volonté à protéger son existence favorisent et absorbent l'affectivité de l'individu, ce qui facilite, selon l'auteure, son identification à toute l'entreprise. Elle estime, en effet, que l'identification au groupe résulte d'un lien affectif des individus au groupe ou à la communauté en question.

2.1.3.4 Le gouvernement de soi au travail

Ce concept repose sur l'idée générale selon laquelle le travail contribue au respect des valeurs et des objectifs de l'employé et lui génère, par conséquent, du sens. Ainsi, il est conscient de ses ressources et de ses attentes personnelles qu'il essaye de réaliser par une « gestion » adéquate de son travail, de son milieu du travail et aussi de son temps (May, Gilson, & Harter, 2004).

Cette technique de « conduite de soi », de maîtrise ou de conscience personnelle, que pourrait résumer le terme *ascèse*, permet à l'individu d'accéder à un niveau de performance élevé et optimal (Pezet, 2007). Le discours illustré par la classe n°4 révèle autant de ces aspects. En effet, en s'exprimant sur leur profil et leur carrière, les salariés manifestent un grand intérêt pour leur travail présent contre une mauvaise appréciation des expériences passées dans d'autres emplois. Ils expriment, en conséquence, une disposition future optimiste quant à la capacité de leur travail actuel à leur procurer de la réussite dans l'avenir et à dépasser ces expériences désagréables du passé. De plus, il est remarqué que le salarié occupe une place centrale dans ce discours, en s'exprimant avec la première personne du singulier, et souligne ainsi son pouvoir et sa contribution personnelle à la recherche du sens et d'engagement au travail (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003). En étudiant multiples formes d'engagement, Morrow (1983 : 490) remarque que le dévouement personnel au travail augmenterait avec le temps et l'avancement dans la carrière.

En outre, dans ce même cadre, Shamir (1991) met en évidence le rôle des valeurs personnelles dans la construction de l'identité de la personne et dans sa motivation individuelle. Bien que cela ne soit pas clairement distingué dans le discours des salariés rapporté par la classe n°4 (cf. Annexe n°5), il est remarqué sa proximité lexicale avec la classe n°5 relatif aux valeurs internes de l'individu, de même que sa proximité lexicale avec la classe n°1 relatant plus nettement la notion de valeur (cf. Figure n°7).

Enfin, deux caractéristiques de ce discours méritent d'être analysées. La première concerne l'aspect féminin du discours, la deuxième étant la tranche d'âge des répondants. Premièrement, il est constaté une prépondérance de la notion de carrière et une satisfaction générale à l'égard du travail chez les femmes. Ces attitudes des femmes envers le travail sont généralement développées par la notion de l'engagement envers la carrière (Bielby, 1996 ; Morrow, 1983), suggérant que les femmes seraient relativement plus favorables envers leur travail que les hommes. Les arguments en faveur de cette conclusion se résument dans la différence d'évaluation des caractéristiques du travail, le rôle de la famille comme une source secondaire de satisfaction et le groupe de référence auquel les femmes se comparent, et qui est souvent leurs homologues de genre.

Deuxièmement, ce discours met en valeur l'importance de l'âge dans la notion de carrière (Super, 1980). Il paraît clair à partir de cette classe que les plus jeunes, au premier stade de leur carrière, s'intéressent plus à leurs compétences et à leurs capacités intellectuelles et techniques, à l'encontre des stades avancés de la carrière (Cohen, 1991).

Egalement, à ce stade, Reichers (1986) souligne l'importance de l'identification psychologique au travail dans la détermination de l'engagement de ces jeunes dans l'avenir. En somme, la classe n°4 renvoie à plusieurs éléments de la notion du sens au/du travail telle que établie dans le cadre d'analyse de cette recherche, et présente également des liens significatifs avec d'autres concepts comme l'esprit de survie et la vie intérieure. On note aussi que la classe n°4 se révèle assez proche du concept d'identification psychologique au travail. Ces liens sont davantage développés *infra* dans la discussion des résultats de l'analyse de contenu.

2.1.3.5 La vie intérieure

Le dernier concept identifié dans cette recherche est l'esprit de la vie intérieure. Ce dernier renvoie à l'image de soi qui donne une représentation fidèle de l'identité d'une personne (valeurs, croyances, actions, etc.) (Vaill, 1998 ; Shamir, 1991). Comme le soulignent également Ashmos & Duchon (2000), cette représentation permet à l'individu de s'exprimer, non seulement physiquement, mais surtout « spirituellement ». Il comprend aussi une dimension intrinsèque à travers laquelle l'individu souhaite transcender les états présents et spécifiques (Wang et al, 2011) vers des états futurs souhaitables (Shamir, 1991).

En ce sens, la classe n°5 atteste d'un discours de vie intérieure, principalement imbriqué entre la sphère individuelle et familiale, dont l'intérêt est, de plus, porté à la croissance et au développement personnel. L'identité de la personne, telle que décrite dans ce discours, serait toujours construite sur la base des valeurs instruites au sein de la famille et transmises aux descendants futurs.

De plus, le rapprochement lexical entre ce concept de la vie intérieure et les discours illustrant le gouvernement de soi et l'esprit de survie, témoigne de l'importance des valeurs dans la recherche du sens au travail et dans la motivation intrinsèque des salariés, comme le souligne Shamir (1991).

En conclusion, la restitution des résultats du traitement des données qualitatives par Alceste permet de recenser la plupart des éléments établis et investis dans le cadre d'analyse de cette recherche. A partir des « mondes lexicaux » obtenus, le corpus retrace aussi bien des thèmes relatifs à l'engagement affectif qu'à la spiritualité au travail, et permet aussitôt d'identifier certaines de leurs dimensions. A savoir, l'esprit de survie, l'esprit de corps, le gouvernement de soi au travail et la vie intérieure pour la spiritualité au travail, d'une part, ainsi que l'identification psychologique au groupe et l'identification psychologique au travail pour l'engagement affectif d'autre part.

2.2 Spiritualité au travail et engagement affectif : analyse de contenu des discours

La présente recherche défend la thèse de la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement organisationnel affectif. Ainsi, à travers un cadre d'analyse élaboré à partir d'une revue de littérature sur ces deux thèmes principaux, l'étude exploratoire initiale (voir *supra*) a permis de conclure à la plausibilité des liens entre des éléments de la spiritualité, d'un côté (vie intérieure, sens attribué au travail et sens accordé à la communauté) et l'engagement affectif de l'autre côté.

L'étude du cas « Sodexo Tunisie » a permis, dans un premier lieu, de retracer à travers l'analyse de données textuelles (voir *supra*), les principaux « mondes lexicaux » illustrant les deux thèmes de la recherche.

Pour explorer davantage ces thèmes, il s'agit, dans un second lieu, d'affiner l'examen statistique des données textuelles par une analyse de contenu des discours. Cette section commence par une présentation sommaire de la méthode et expose ensuite les résultats obtenus.

2.2.1 L'analyse de contenu : présentation de la méthode et grille de codage

Krippendorff (2004) considère que *toute lecture d'un texte est de nature qualitative*, et que le traitement statistique par ordinateur de celui-ci ne peut être, au mieux, qu'un complément d'une analyse de contenu manuelle. Il en distingue trois types : l'analyse syntaxique, l'analyse lexicale et enfin, l'analyse catégorielle thématique, celle adoptée pour cette recherche.

D'une façon générale, l'analyse de contenu est une méthode scientifique s'inscrivant dans la sphère du traitement *qualitatif* des données et se fonde sur des procédures systématiques et objectives bien déterminées. Elle est définie comme *un ensemble de techniques d'analyse* d'un texte qui visent à produire des *indicateurs* permettant de déterminer le contexte de production de ce texte (Bardin, 1993). Cette dernière distingue trois grandes procédures : la pré-analyse, l'exploitation du matériau et l'interprétation des résultats. Patton (2002 : 453) ajoute que ce type d'analyse entre dans le cadre des approches inductives de l'analyse qualitative, et sert à produire un *dictionnaire de codes*, ce que Miles & Huberman (1994) appellent aussi une *grille de codage*. Pour ces auteurs, le codage pour une analyse de contenu s'avère essentielle pour rendre compte de la signification des éléments d'un texte et des liens existants entre ses différentes parties sans avoir à les modifier. Ainsi, face à un grand volume de données (le texte) pour lesquelles le chercheur trouve des difficultés pour une lecture exhaustive, Miles & Huberman (1991) suggèrent un double codage : un premier codage *a priori* et un deuxième codage *a posteriori*.

Le premier, indispensable selon ces auteurs, s'opère généralement lors de la formulation du cadre conceptuel et des questions de la recherche. Cette opération a donné lieu au cadre d'analyse présenté dans la figure 1 (cf. Figure n°2). Les données recueillies restent tout de même denses et nécessitent un deuxième codage qui aboutit à l'établissement d'une grille de codage.

Pour l'analyse de contenu thématique, le processus de codage revient, dans la plupart des recherches en sciences de gestion, à considérer les phrases ou un ensemble de phrases comme des *unités d'analyse*, auxquelles sont ensuite affectés des codes (Allard-Poesi, Godard, & Ehlinger, 2007). Selon Miles & Huberman (1994), les *codes* constituent des *balises* qui renvoient à des *unités de sens*, que le chercheur retrouve et marque *via* la lecture du corpus.

Après avoir retranscrit intégralement le corpus, la codification s'opère par une sélection méthodique des unités de sens et leur affectation à des catégories conceptuelles eu égard au modèle conceptuel initial de la recherche (Yin, 2011). Ces catégories conceptuelles sont considérées comme les plus représentatives des concepts étudiés et de leurs dimensions telles que les dévoile l'analyse (cf. Tableau n°22 et Annexe n°6), et dont la grille de codage correspondante est donnée dans le tableau n°23.

Tableau n°22. Codage thématique : Concepts et catégories conceptuelles

Principaux concepts de la recherche	Dimensions	Catégories conceptuelles émergentes
L'engagement affectif	Attachement émotionnel	-
	Désir de rester	-
	Réalisation d'efforts	-
	Identification psychologique au travail	-
	Identification psychologique au groupe	-
	La spiritualité au travail	Esprit de survie
Via le Groupe		
Esprit de corps		La proximité/le refus de l'isolement
		L'intérêt commun
Vie intérieure		Le « soi » dans la vie privée
		Le développement de « soi » en famille
Gouvernement de soi	Le « soi » au travail	
	Le développement de « soi » au travail	

Comme le montre le tableau n°22, le codage thématique de l'ensemble du corpus (cf. Annexe n°6) permet de retracer les éléments essentiels des deux concepts de cette recherche, à savoir l'engagement affectif et la spiritualité au travail. De plus, ce codage distingue différentes dimensions et sous-dimensions pour chaque concept. Le codage correspondant à tous ces éléments est détaillé dans le tableau suivant.

Tableau n°23. Grille de codage

Catégorie conceptuelle		Code(s)	Principaux traits
L'ENGAGEMENT AFFECTIF			
Attachement émotionnel à l'entreprise		AEMO-ENT	Un sentiment d'attachement émotionnel à l'entreprise (Sodexo en l'occurrence).
Désir de rester	Au niveau de l'entreprise	DESREST	Le désir de rester dans l'entreprise.
Réalisation d'efforts		EFFOBJ	Le degré auquel des efforts sont investis par le groupe (ou l'individu) pour l'atteinte des objectifs.
Identification psychologique au travail	Au niveau individuel	TRA-IDPSY-IND	Le degré d'identification psychologique de l'individu avec son travail (ou la carrière en général).
Identification psychologique au groupe	Au niveau du groupe	TRA-ESP-GR	Le degré de l'engagement collectif du groupe au travail (ou au métier en général).
LA SPIRITUALITE AU TRAVAIL			
Esprit de survie	Via le directeur général	VALDG	Le degré auquel le DG perçoit/affirme les « valeurs » de l'entreprise.
	Via le « groupe »	VALGR	Le degré auquel l'ensemble d'employés perçoit/affirme les « valeurs » de l'entreprise.
Esprit de corps	La proximité	PROX-GR	Le degré auquel les salariés se sentent proches les uns des autres, craignent la distance et refusent l'isolement.
	L'intérêt commun	INTCOM	Le degré auquel le groupe est réuni autour d'un intérêt commun.
Vie intérieure	Le « soi » dans la vie privée	VIEINT-IND	La perception de l'image de soi dans la vie privée (personnalité, valeurs, désirs, etc.).
	Le développement de « soi » en famille	VIEINT-FAM	Le rôle de la famille dans la vie intérieure et dans le développement de « soi ».
Gouvernement de soi	Le « soi » au travail	TRA-IND	La perception de soi vis-à-vis du travail.
	Le développement de « soi » au travail	TRADEV-IND	Le degré d'importance accordée par le salarié à son développement au travail.

LA CONTRIBUTION DE LA SPIRITUALITE A L'ENGAGEMENT AFFECTIF		
Dimension de la SPI	Contribution directe	Contribution indirecte à
L'effet de l' <i>esprit de survie</i>	CD-VALDG/AEMO-ENT	IDEPSY-IND
	CD-VALGR/AEMO-ENT	ESP-GR
L'effet de l' <i>esprit de corps</i>	CD-PROX-GR/ESP-GR	
	CD-INTCOM/ESP-GR	AEMO-ENT
	CD-INTCOM/EFFOBJ	
L'effet de la <i>vie intérieure</i>	CD-VIEINT-IND/IDEPSY-IND	AEMO-ENT
	CD-VIEINT-FAM/IDEPSY-IND	ESP-GR
L'effet du <i>gouvernement de soi</i>	CD-TRA-IND/IDEPSY-IND	AEMO-ENT
	CD-TRADEV-IND/IDEPSY-IND	EFFOBJ

Le déploiement de cette grille de codage sur l'ensemble de corpus permet d'obtenir les résultats qui sont exposés ci-dessous.

2.2.2 Exposé des résultats de l'analyse de contenu

La catégorisation thématique effectuée sur le corpus global permet de reconstruire les concepts de base de cette recherche. Sont exposés successivement les éléments constitutifs de l'engagement affectif, puis la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif à Sodexo. Un récapitulatif des résultats est donné en fin de section.

2.2.2.1 De l'engagement affectif à Sodexo

Au vu des résultats de la statistique textuelle présentés *supra*, on constate que le concept de l'engagement affectif n'apparaît pas clairement dans les classes proposées par Alceste. En rappelant ces dernières, seule la classe n°3, baptisée l'« identification psychologique au groupe », semble être assez proche de ce concept. Toutefois, en se basant sur le processus de codage thématique, des éléments essentiels de l'engagement affectif apparaissent dans le corpus dont certains constituent des dimensions clés alors que d'autres lui sont corrélés. Ces éléments sont exposés ci-dessous.

2.2.2.1.1 Les dimensions clés de l'engagement affectif

L'analyse de contenu permet d'identifier trois éléments clés de l'engagement affectif au sein de l'entreprise :

L'attachement émotionnel à l'entreprise

Cette première dimension constitue un élément fondamental de l'engagement affectif. D'un côté, il caractérise un état psychologique et émotionnel du salarié. Une cadre moyen résume cet engagement : « *J'ai beaucoup de **sentiments** pour Sodexo et je m'**inquiète** pour elle* ». Un autre cadre décrit sa journée du travail à l'entreprise en disant que « *c'est un **bonheur** pour moi de venir chaque matin à Sodexo, (...). Pour moi, chaque nouvelle journée est un **bonheur**, rares sont les sociétés dans lesquelles, on peut **éprouver** ce **sentiment*** ». Enfin, une femme cadre conclut : « *Je suis vraiment **heureuse** à Sodexo* ».

Ainsi, des éléments de nature affective éprouvés par le salarié à l'égard de l'entreprise favorisent son attachement et minimisent, en conséquence, la possibilité de son départ : « *J'ai vraiment de l'**attachement** et de l'**affection** à Sodexo* », « *ce sont des **sentiments affectifs, émotionnels** qui me **tiennent** à Sodexo* ». De plus, la question du départ devient pour l'employé une décision délicate et indépendante des considérations matérielles : « *Quand je suis **émotionnellement attachée** à Sodexo, à part l'opportunité de progression dans la carrière, je **ne peux pas décider facilement de partir*** ».

Par ailleurs, les employés ressentent une fierté et une admiration de faire partie de l'entreprise : « *Je suis **fière de faire partie** de Sodexo* », « *Je trouve que c'est une **belle entreprise*** », « *Je suis **content d'avoir choisi** cette société. J'ai fait le **bon choix*** », et en parlent dans leur entourage : « *j'**en parle** beaucoup à mes amis et à ma famille* », « *je leur **parle de Sodexo**, des sorties qu'on fait ensemble, et ils apprécient bien cela, ils disent que j'ai de la **chance*** ».

Enfin, en étant attaché à l'entreprise, l'alignement des valeurs et des objectifs du salarié avec ceux de l'entreprise est favorisé dans les deux sens : « *je peux **être moi-même** et je peux **être acceptée pour ma personne**, avec toutes mes **réactions**, toutes mes **qualités** et tous mes **défauts*** ». En parlant de Sodexo, une femme cadre estime : « *Elle a beaucoup **investi en moi** en termes de **valeurs**, et c'est normal qu'on s'investisse aussi pour elle* ».

La réalisation d'efforts particuliers

La deuxième dimension décrit la disposition de certains employés à exercer des efforts multiples en faveur de leur entreprise : « *J'ai **travaillé pour de longues heures** et je n'ai rien **économisé** afin de faire **avancer** la société* », « *J'ai **sacrifié mon énergie**, mes engagements familiaux, mon **temps**, je travaillais de **longues heures** sans demander de **contrepartie*** »,

« *je me donne vraiment à fond. Je ne réserve pas d'énergie ou de moyens* ». Les employés pensent même qu'ils devraient investir plus d'efforts : « *J'aime Sodexo, j'ai beaucoup donné et j'ai réalisé tant d'efforts au-delà de ce qui est demandé* », et ce n'est pas assez : « *J'ai fait des efforts, mais peut-être pas suffisamment, peut-être qu'il faudra en faire plus. Je suis prête à en faire plus parce qu'elle m'a beaucoup donné* ».

Le désir de rester :

La dernière dimension concerne le désir de rester membre de l'entreprise et ne pas avoir l'intention de la quitter. Cette attitude est exprimée par certains salariés de l'entreprise, comme le cas d'un agent technique qui affirme : « *Je n'ai pas vraiment envie de partir* », ou aussi d'une femme déclarant : « *Je ne suis pas prête à quitter et je ne cherche même pas* ». En outre, la motivation à rester dans l'entreprise n'est pas liée à des fins matérielles ou à une obligation donnée : « *Il y a des personnes qui restent parce qu'elles sont obligées, moi, par contre, je suis très heureux d'être ici* ».

Enfin, pour certains salariés, le désir de rester peut être très élevé, comme l'expriment deux jeunes cadres : « *Certainement, je fais partie de Sodexo, et je ne me vois pas dans d'autres sociétés* », « *Si un jour je quitterais, je ne serai pas dans une autre société, je lancerais peut-être un projet individuel* ».

Les trois dimensions décrites ci-dessus traduisent l'attachement émotionnel et caractérisent la relation particulière qui relie les salariés à l'entreprise. Cette relation est indépendante des considérations matérielles, et, à aucun moment du discours, la question de l'argent ou de salaire n'a été évoquée. En revanche, cette relation est de nature affective et basée sur des sentiments personnels et un choix délibéré.

2.2.2.1.2 Des formes corrélées d'engagement

Outre l'« identification psychologique au groupe », obtenu grâce à la classification proposée par Alceste (cf. *supra*, classe n°3), une autre forme d'engagement assez proche de l'engagement affectif, ressort de l'analyse de contenu, et peut être interprétée comme « identification psychologique au travail ». Cette forme est présentée ci-dessous, dont les fondements théoriques des liens de corrélation sont exposés lors de la discussion.

L'identification psychologique de l'individu à son travail est repérable dans le discours des répondants en particulier chez les femmes. Ainsi, le degré d'attachement au travail d'une employée, qui participe au processus de recrutement au sein de l'entreprise, se manifeste de la façon suivante :

« *J'ai recruté pas mal d'entre eux donc ça c'est déjà une satisfaction personnelle pour moi. Recruter des gens qui s'avèrent compatibles avec les valeurs de l'entreprise, qui s'intègrent assez bien, qui eux aussi sont épanouis dans le groupe, c'est formidable* ». Cette employée semble exprimer de la satisfaction personnelle à l'égard de son travail en général, et non seulement d'une situation de travail spécifique. Une autre employée, en parlant de son profil, révèle que : « *J'aime aussi mon travail, surtout l'activité que j'exerce, je crois qu'elle est alignée avec mes attentes, parce que c'est un profil que j'aime, je me sens bien dans ce travail* ». Mais aussi, « *J'ai le sentiment d'être épanoui, c'est-à-dire je peux être moi-même dans Sodexo et je n'ai pas besoin d'être tout seul*, et encore : « *je trouve un grand plaisir d'être là, je ne suis jamais en mauvaise humeur* ».

L'identification psychologique au travail donne à l'employé l'estime et la réalisation de soi, « *L'apport et le rôle de ce travail dans ma vie personnelle sont bien visibles* », et crée une forme de bonheur de vivre « *ce travail m'a rendue plus à l'aise et plus heureuse* ».

Finalement, cette forme d'engagement met en valeur, tout d'abord, l'attachement psychologique de l'employé à son travail, et favorise, par la suite, son attachement à l'entreprise : « *A Sodexo, je me suis rapidement attaché à mon travail et à mon poste dès le début, alors qu'en revanche, dans mes emplois passés, c'était le contraire : j'avais vite envie de quitter* », « *J'ai le sentiment de travailler dans ma propre entreprise* ».

Au regard des résultats exposés ci-dessus, les salariés de l'entreprise semblent manifester un engagement affectif certain à l'égard de leur entreprise. L'attachement émotionnel, la réalisation d'efforts et le désir de rester sont remarqués chez l'ensemble des employés sans distinction d'âge ou de rôle. En revanche, l'identification psychologique au travail s'avère plus visible chez les femmes que les hommes. Ces derniers portent essentiellement leur attachement au niveau du groupe de travail ou de leur environnement direct de travail, tout en étant orientés envers les objectifs de l'entreprise.

Le paragraphe suivant apporte un éclairage complémentaire sur ces résultats en examinant le rôle de la spiritualité au travail.

2.2.2.2 Du rôle de la spiritualité au travail

Après avoir présenté les traits essentiels reflétant l'engagement affectif des employés à l'entreprise, ce paragraphe examine, à présent, le rôle de la spiritualité au travail, en se basant sur les dimensions de cette dernière et les catégories conceptuelles qui s'y rapportent (cf. tableau n°22).

Ainsi, pour repérer les liens potentiels entre les différentes dimensions de la spiritualité et celles de l'engagement affectif, sont suivies les procédures d'analyse thématique préconisées par Miles & Huberman (1994) (cf. Annexe n°6). Pour identifier des liens de causalité ou pour expliquer des concepts, ces auteurs suggèrent de rechercher les mots ou les groupes de mots et d'en attribuer un ou plusieurs sens. Ces derniers sont, généralement, construits par les interlocuteurs suivant un ordre cohérent, et qui sont alors reconstruits par le chercheur lui-même.

2.2.2.2.1 Du rôle de l'esprit de survie : le discours des « valeurs »

Cette dimension de la spiritualité se décline en deux catégories conceptuelles, qui sont les « valeurs » *via* le DG (directeur-général) et les « valeurs » *via* le groupe (l'ensemble des employés). Les deux sous-dimensions semblent contribuer à l'engagement affectif des salariés de l'entreprise. En effet, cette contribution est justifiée aussi bien par les résultats d'Alceste que par ceux de l'analyse de contenu.

Ainsi, à travers le réseau de la forme « entreprise » (cf. figure n°9), on constate une proximité lexicale de cette dernière avec le discours sur les valeurs, telles que l'amour, la sincérité et l'harmonie. Cela témoigne aussi de la réciprocité de partage de ces valeurs, comme le confirme un agent technique, « *de plus, Sodexo mérite d'être réciproquement aimée* », et une femme cadre « *ce qu'on essaye de faire, est de partager cet amour, de le rendre contagieux* ». La relation entre l'entreprise d'une part, et les employés d'autre part, est donc fondée sur des sentiments partagés.

Via le directeur-général

Les « valeurs » symbolisées par le directeur-général et reconnues par les salariés peuvent être repérées à travers son discours. D'après les résultats proposés par Alceste, il apparaît que la classe n°1, faisant référence à l'*esprit de survie*, est représentée, par une part importante, par le directeur-général. Ainsi, ce dernier décrit l'importance des valeurs à l'entreprise : « *nous avons des valeurs très fortes auxquelles nous sommes attachés, et qui sont très liées à notre métier* », il ajoute aussi : « *Dans notre groupe, nous avons des valeurs bien définies et déclarées, qui sont d'autant plus importantes pour nous qu'il ne s'agit pas seulement de les dire et de les écrire, mais de les vivre et les partager. C'est aussi de dire que ces valeurs définissent notre identité, notre vision et notre mission* ».

Enfin, il conclut sur le fait que « *je me suis formaté au travers ces valeurs, car c'est nous qui les avons bâties et c'est le travail du groupe et du comité de direction* », et « *C'est aussi l'intérêt et l'exercice même du directeur-général, je ne peux pas choisir une personne ayant des valeurs divergentes, puisque j'adhère moi-même à ces valeurs, donc je choisis des personnes susceptibles de vivre cet exercice et d'adhérer à ces valeurs* »

Cela amène à conclure au poids de ces valeurs dans la vie de l'entreprise aussi bien pour son premier responsable que pour le groupe dans son ensemble. S'agissant d'importants éléments pour la survie et l'activité de l'entreprise, l'objectif, pour les deux parties, étant de consolider et de concrétiser ces valeurs qui « *animent la relation de tous les jours et constituent un référentiel* ». C'est aussi de s'assurer de la cohérence et de l'alignement de tous les employés avec ce référentiel : « *L'alignement entre ce qu'on dit et ce qu'on fait est extrêmement important, et c'est ça l'exercice fondamental que doit gérer un bon manager, et il doit se soucier sans cesse de ces alignements de cohérence* ».

Ensuite, et en conséquence, la cohérence des valeurs partagées à l'entreprise contribue au développement de relations internes spécifiques, qui sont décrites par certains sujets. Par exemple, ceux qui parlent de leur relation avec le directeur-général en disant que « *Ma relation avec lui*[le directeur général] *est très différente au point d'oublier parfois qu'il est mon directeur général* », « *il est toujours à l'écoute pour servir et donner conseil à chaque jour et à chaque instant. Il était la personne qui nous a le plus aidé dans cette période, il nous a mis en priorité vu les problèmes récurrents auxquels nous faisons face* », « *notre directeur-général était à nos côtés, et a fait un travail de coordination très important* ». D'après ces opinions, tout pousse à croire que le premier responsable à l'entreprise agit pour mettre en œuvre une relation sereine avec son personnel, « *Grâce à son comportement, notre relation n'est plus une relation simple de travail, mais plutôt une relation amicale et détendue* ».

D'autres décrivent cette relation avec un ton plus chaleureux : « *Il est toujours près de moi, et il demande toujours de mes nouvelles quand je m'absente* », « *je me dirige directement au directeur-général seulement pour lui parler et lui avouer mes soucis. C'est mon seul refuge lors d'une déception ou un mécontentement et par lequel je me soulage toujours* ». Une femme, nouvellement recrutée, ayant bien réussi son intégration déclare aussi : « *Le directeur général est le premier à me féliciter et à me reconnaître tout cela. Je suis émue par cette action* ».

A leur manière, certains employés expriment des sentiments plus intimes, comme ces deux jeunes cadres pour qui : « *un directeur-général **exemplaire** qui **représente** pour nous, non pas un supérieur hiérarchique, mais plutôt **un frère** » », « *Je dirai qu'il **incarne** mon **père** que j'ai perdu quand j'étais jeune, ou **mon frère aîné** » ».**

Au total, la relation entre le directeur-général de l'entreprise, et le reste des responsables et des employés s'avère particulière et exemplaire. C'est une relation qui franchit le cadre ordinaire du travail pour s'orienter vers une dimension plus intime et plus affectueuse. Ainsi, ce cadre relationnel contribue au développement de l'attachement émotionnel des salariés au directeur-général et plus globalement à l'entreprise.

Cette contribution peut être mise en évidence par certains salariés, dont un responsable qui affirme : « *Je **m'attache** à **Sodexo** et je fais tous ces efforts pour lui[le directeur général] principalement, et ensuite pour Sodexo* ». Un autre cadre senior explique son attachement à l'entreprise : « *Pour une simple raison, je **m'attache** à **Sodexo** parce que j'**aime** le **sourire** et le **plaisir** qu'elle me procure, parce que j'**aime** **Sodexo** et je suis **attaché** à son **directeur-général**. Pour ces deux éléments, je **n'imagine pas** que je puisse un jour **quitter** Sodexo. Elle incarne pour moi la famille et le foyer » ». Une femme répond, dans le même sens, « *Moi, personnellement, quand je vois son **comportement**, je ne peux qu'être plus **engagé** qu'avant et je cherche aussi à tenir mes responsabilités **avec plus de soin et de vigilance** » ».**

On le comprend, l'attachement des salariés à l'entreprise est expliqué, en grande partie, par l'importance du rôle du directeur-général dans le maintien et le renforcement des valeurs de l'entreprise. L'image que ce dernier renvoie, par sa représentation de ces valeurs, est positivement appréciée par le groupe qui, par conséquent, cherche à la reproduire.

Via le groupe :

Le référentiel de valeurs au sein de l'entreprise se retrouve aussi au niveau du groupe (l'ensemble des salariés de l'entreprise). Ainsi, pour ce dernier, il s'agit non seulement de connaître les valeurs de l'entreprise, mais également d'y adhérer et de les partager. Les résultats issus du traitement des données par Alceste montrent *via* la classe n°1 (voir *supra*) que le groupe est également attaché aux valeurs de leur entreprise et manifeste un intérêt pour les consolider davantage dans leur quotidien : « *Aujourd'hui, ce qu'il y a comme **culture** et comme **ambiance**, est que ces valeurs **font l'autorité**, et non pas les hommes qui la font. Les salariés **ne peuvent faire autorité** que par l'**exemplarité** qu'ils montrent, et en **appliquant ces valeurs** » ».*

L'adhésion du groupe aux valeurs de l'entreprise, selon le directeur-général, semble avoir une importance capitale pour favoriser l'attachement des salariés : « *Je crois que l'attachement à Sodexo est aussi lié au fait que nous rendons un service qui ne se vend que s'il est incarné par le personnel qui le représente. L'incarnation de ce service et de cette entreprise est, de ce fait, obligatoire pour créer cet attachement* ». Il estime, de la sorte, que : « *A Sodexo, en fait, on crée des petits entrepreneurs partout, des salariés engagés, qui sont responsables de leur travail et essayent de l'améliorer* ». En effet, ce résultat semble se confirmer à travers certaines déclarations, parmi lesquelles un agent technique qui explique : « *A Sodexo, nous pensons que cela est un engagement envers nos clients, et qu'on doit répondre à leurs besoins. Tous les salariés de Sodexo sont conscients de ce devoir* », « *Il y a vraiment de la conscience professionnelle et tous les salariés font preuve d'implication* ». Chaque salarié tire ainsi avantage de la cohésion du groupe, et *ipso facto* montre son attachement à l'entreprise : « *Je trouve que le plus important dans ce groupe est son unité, son ambiance aussi bien professionnelle que personnelle. C'est merveilleux d'être là et c'est exceptionnel. Je suis tellement attachée à Sodexo* ».

Pour autant, d'autres salariés, en particulier les anciens, témoignent d'un manque de communication autour des valeurs de l'entreprise, et notamment, de la part des nouveaux employés. Il est reproché à ces derniers de se mettre à l'écart et de faire l'objet de préjugés vis-à-vis du travail de leurs collègues plus anciens : « *certains pensent que je fais un travail plutôt divertissant que professionnel* », « *je refuse qu'on me juge arbitrairement (...) et il n'est pas approprié de les [autres salariés] condamner gratuitement à l'échec* ». Ces attitudes sont perçues par les anciens employés comme impulsives et offensives. Ainsi, un ancien cadre atteste : « *Ce genre d'attitudes m'énerve énormément, car je suis très ouvert et je ne cache rien (...) pourquoi a-t-on peur de dire les choses clairement et sans masques ?* ». En s'expliquant davantage, cet employé clarifie : « *Le problème est que les nouveaux salariés ne réalisent pas vraiment ce qu'était Sodexo dans ses débuts, et comment a été l'ambiance dans le groupe. Et c'est dommage qu'ils ne s'impliquent pas autant pour maintenir cette ambiance* ».

Par contre, les nouveaux recrutés restent plus « réservés ». A part une femme cadre nouvellement recrutée signalant la réticence de certains salariés, « *C'est vrai qu'au début, il y avait certains préjugés de la part de certains collègues, comme j'étais nouvelle, assez expérimentée et enthousiaste. Il y avait une certaine peur que je puisse intervenir ou accaparer le travail des autres* », mais qui repart pour dire : « *Ils ont ensuite réalisé que je suis une personne collaborative et ouverte et j'ai vite gagné la confiance du groupe* ». Pour

les autres nouveaux venus, il s'agit plutôt d'une satisfaction assez générale et des sentiments d'attachement. Une jeune femme cadre déclare : « *Seulement huit mois ici, mais je me suis rapidement intégrée. Je suis attachée aux personnes qui font partie de Sodexo, lesquelles je ne voudrais jamais décevoir* ». Aussi, un agent technique fait part de son appréciation vis-à-vis du groupe et de l'entreprise en général : « *Je me suis trouvé bien à l'aise dans ce groupe, les collègues sont merveilleux, et j'ai enfin le sentiment d'appartenance* ».

Cependant, la posture dite « réservée », bien qu'elle existe, s'avère peu influente sur l'harmonie globale dans le groupe, comme le met au point la responsable des ressources humaines : « *Donc il y a un léger gap entre les anciens et les nouveaux. Il y a de la résistance des anciens et le manque d'adaptation des nouveaux. Ce gap-là, ne favorise pas toujours la compréhension de ce qui se passe réellement à Sodexo(...) Les anciens employés de Sodexo gardent l'histoire de Sodexo au chaud, très bien au chaud, chez eux.... Une fois repoussé par l'esprit de groupe qu'on détient tous ensemble, par le souci de groupe, de voir les gens sous un autre angle, l'entente repousse tout d'un coup. Ce n'est pas inquiétant, ce n'est pas un symptôme qui touche les valeurs, ce n'est pas un symptôme qui touche l'intégrité des personnes* ».

On le comprend, les positions parfois divergentes vis-à-vis des valeurs de l'entreprise, s'avère vraisemblablement sans influence sur l'harmonie du groupe et sur l'attachement du personnel à l'entreprise.

En somme, la contribution des « valeurs » à l'engagement affectif vis-à-vis de l'entreprise s'explique par deux volets. Un premier volet revient, à l'évidence, à l'affirmation régulière par le directeur-général des valeurs de l'entreprise. Le deuxième volet concerne l'alignement de l'ensemble des employés sur ces mêmes valeurs. Les deux facteurs cités semblent agir conjointement sur l'attachement marqué par les employés à leur entreprise. Le point suivant traite du rôle du « gouvernement de soi », et montre son lien avec l'identification psychologique au travail.

2.2.2.2 Du rôle du gouvernement de soi

A travers les réseaux de forme (cf. figure n°17 et n°18), les résultats du traitement *via* Alceste ont permis de montrer que le registre renvoyé par la classe n°4 se révèle proche du concept d'identification psychologique au travail²³. Cette identification reflète l'attachement personnel du salarié à son travail, son investissement dans le rôle et son engagement envers sa carrière individuelle.

²³ Le fondement théorique du concept de l'identification psychologique au travail est présenté dans le chapitre suivant lors de la discussion générale.

En outre, cette identification psychologique favorise l'engagement de l'employé envers toute l'entreprise. L'analyse de contenu permet aussi de repérer deux sous-dimensions de cette classe, à savoir le « soi au travail » et le « développement personnel au travail » dont la contribution à l'engagement affectif est développée ci-dessous.

Le « soi » au travail

Ainsi, comme on pouvait s'y attendre, il apparaît que les personnes qui manifestent un intérêt particulier à leur travail, et ont le sentiment de dévouement pour celui-ci, sont en outre disposées à travailler plus et à investir plus d'efforts dans le futur pour répondre aux objectifs de l'entreprise. Une nouvelle recrue à l'entreprise exprime son enthousiasme : « *Je suis disposé à être utile pour ceux qui ont besoin de moi. Je tiens à réussir dans mon travail et je reste vigilant pour faire un travail correct et sans fautes* », et finit par affirmer que « *J'ai le sentiment de travailler dans ma propre entreprise. Je sens que Sodexo m'appartient. J'aime Sodexo et j'ai envie d'y rester pour longtemps* ». Une autre femme cadre manifeste sa diligence au travail de la façon suivante : « *J'aime aussi voir le résultat de mon application au travail tant au niveau personnel que professionnel* ». Un jeune cadre confirme que « *Je me suis alors imposé dans mon travail qui me convient parfaitement, j'ai tout investi pour contribuer au succès de Sodexo* ».

En revanche, d'autres salariés expriment autrement leur intérêt pour leur travail actuel en revenant sur leurs expériences passées. En effet, ces salariés sont d'autant plus attachés à leur travail actuel du fait des expériences désagréables qu'ils ont connu au passé, telles que l'insécurité et le stress. Ainsi, un responsable raconte son expérience passée : « *J'ai ressenti que je ne suis pas en sécurité, c'était alors l'instant où j'ai finalement décidé de quitter* », un jeune agent technique dévoile également : « *dans mes emplois passés, c'était le contraire : j'avais vite envie de quitter* ». Ils se trouvent, par ce fait, plus motivés à travailler : « *J'étais motivée pour changer le profil, premièrement, pour avoir de l'expérience en management, donc j'étais intéressée par le profil même avant de connaître Sodexo* », « *Comme j'ai totalement changé d'orientation professionnelle, je me suis épanouie à faire mon travail pour arriver à mes objectifs* ».

En somme, l'identification psychologique des salariés au travail semble être expliquée de deux manières. Pour certains, elle revient à leur capacité de contribuer au contenu du travail et aux objectifs de l'entreprise. Certains d'autres s'avèrent plus motivés pour reconsidérer leurs expériences passées. Cependant, pour l'ensemble, le développement personnel au travail constitue une deuxième source d'épanouissement et d'identification, laquelle est développée ci-dessous.

Le développement de « soi » au travail

Ensuite, le fait d'être attaché à son travail et conscient de son potentiel constitue une motivation future pour rester et pour contribuer aux objectifs de l'entreprise. Un agent coursier, s'occupant des tâches administratives, affirme avec confiance : « *Je me sens bien à l'aise et heureux quand je fais mon travail (...) Je suis persuadé que je vais un jour avoir d'autres responsabilités plus importantes et que j'occuperai d'autres postes plus importants* ». Le même salarié estime enfin : « *Je n'imagine pas que je serais un jour absent à Sodexo* ». Aussi, le désir de développement personnel au travail contribue à l'engagement futur du salarié aussi bien pour soi-même que pour l'entreprise : « *Je suis encore jeune dans mon métier, et j'ai encore du temps à me confirmer et à réaliser davantage mes objectifs. Je veux apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Etre un vrai support, c'est-à-dire, être indispensable, apporter des nouveautés pour la filiale en Tunisie* ». Par surcroît, certains d'autres sont plus anxieux de ne pas contribuer aussi efficacement à la réussite de l'entreprise : « *je me demande sur les finalités de mes actions, de mon travail, et quasiment à chaque fin de projet ou fin de mission, je me demande si je peux toujours apporter quelque chose à la société, à l'entreprise. Parce que si je n'apporte rien c'est mauvais* », « *Il est essentiel d'être averti de toutes les procédures technologiques afin d'optimiser les tâches de réparation et d'entretien* ».

Dans l'ensemble, la présence des conditions favorables à la réalisation de soi et au développement personnel au travail favorise les attitudes positives à l'égard de l'image de soi. A mesure donc que cela se développe, le salarié devient affectionné et dévoué à son travail.

Aussi, ce sentiment de dévouement au travail est plus ressenti chez les jeunes ou au début de leur carrière. Leur engagement futur s'avère lié à la réussite dans cette étape, qui est également liée à d'autres facteurs externes à l'entreprise, tel que la « vie intérieure ».

2.2.2.2.3 Du rôle de la vie intérieure

La troisième dimension de la spiritualité au travail concerne *l'esprit de vie intérieure* qui est identifiée par Alceste via la classe n°5, et a été déclinée en deux sous-dimensions : le « soi » et la « famille » dans la vie personnelle. Toutefois, il s'avère que ces deux facteurs sont étroitement liés dans la mesure où le premier agit directement sur le deuxième. En effet, le premier facteur décrit les valeurs individuelles de l'employé qui interviennent plus tard dans son développement dans la vie en général. Ce dernier étant lié, de plus, au rôle de la famille dans l'apprentissage des valeurs initiales de base (e.g. responsabilisation, sensibilisation).

Tout d'abord, l'effet de ces deux facteurs sur l'engagement affectif des salariés peut être repéré par la proximité lexicale directe (cf. figure n°7) entre la classe n°5 et la classe n°4 dans laquelle apparaît des signes d'engagement affectif, l'identification psychologique avec travail en l'occurrence. On remarque aussi la proximité conjointe des deux classes citées avec la classe n°1 baptisée *esprit de survie* (cf. figure n°7). Ces deux liens de proximité montrent la cohérence des valeurs de l'entreprise avec celles du salarié, d'une part, et leur contribution directe aux attitudes positives vis-à-vis du travail.

Ensuite, le rôle de l'esprit de la vie intérieure dans l'engagement affectif est davantage repéré par l'analyse de contenu dans différents lieux du discours. L'apprentissage en famille aide, en effet, l'individu à découvrir les valeurs de base, telles que la responsabilité, l'intégrité et la confiance « *En famille, bien que je sois le plus jeune parmi mes frères, ils me considèrent comme étant leur père parce que j'ai pris toutes les **responsabilités** et je me suis occupé de tout* », « *Je **respecte** beaucoup l'**esprit de famille** et l'**intégrité*** », « *Avoir de la **responsabilité** n'est pas facile du tout, et il faut l'**assumer** et être à la **hauteur*** ». La contribution de ces valeurs se justifie encore plus par leur incorporation dans le développement de sa personnalité : « *Toutes les **expériences** que j'ai eues quand j'étais **jeune** ont **contribué** à **construire ma personnalité*** », « *Je crois que **cette valeur** est celle qui a **construit** ma **personnalité** depuis que j'étais **étudiant*** ». On conclut donc sur la place qu'occupe la famille en tant qu'institution sociale dans la vie de ces salariés. Son rôle subsiste, plus concrètement, au milieu du travail.

Par ce fait, la construction de l'identité personnelle, comme décrit ci-dessus, développe l'identification psychologique et la persévérance du salarié au travail. Une employée décrit la relation entre son rôle en famille et son rôle au travail en disant : « *J'**aime** en fait la **perfection** et la **clarté** et j'ai l'**envie d'améliorer** et de **contribuer** à mon travail. Même en famille, j'**essaie d'être perfectionniste** et je m'**occupe de tout*** ». Dans le même sens, elle explique : « *Pour moi, la famille a une importance, et j'**essaie d'être aussi bonne en famille qu'en travail*** ». De même, le fait d'avoir une image positive de soi et d'être, ensuite, reconnu pour cela, influence positivement la persévérance et la conscience professionnelle : « *Il faut juste se **connaître soi-même** et avoir **conscience de ses valeurs** afin de les **valoriser**. C'est aussi d'avoir la **conscience de soi** et d'**être respecté** pour cela, à ce moment-là, je peux **donner** le plus », « *Pour cette raison, je considère que j'**ai de la valeur** et que je suis **différent** des autres (...) J'**ai confirmé** mes atouts grâce à la vigilance et à la **présence d'esprit**. Il faut être **confiant, sûr de soi-même*** ».*

En outre, la cohérence entre les caractéristiques du travail ou du milieu du travail et l'image de soi de l'employé, à travers la connaissance de ses compétences techniques et sociales, influence positivement son assiduité et son engagement : « *J'ai des **qualités** et j'ai **confiance en moi** et quand je suis **appelé** à travailler dans un métier donné, je **me donne à fond**, seulement quand ce travail me passionne et m'**intéresse en tant que personne**. Je **connais bien ma valeur** et mes atouts et je veux **être respecté pour cette valeur** ».*

En somme, la contribution de la vie intérieure à l'engagement affectif des employés se confirme, tout d'abord, par le rôle que possède la famille dans l'apprentissage des valeurs de base requises pour le développement personnel. Ensuite, cela agit favorablement sur l'image de soi, les attitudes et le comportement de la personne qui s'apprête pour la vie professionnelle. Parmi les conséquences les plus marquées, au sein de l'entreprise se trouvent l'identification psychologique du salarié au travail et sa ténacité, par suite, dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces deux attitudes traduisent, au niveau individuel, un engagement et une relation active qui dépasse la *fidélité passive* (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

La dimension suivante de la spiritualité au travail fait le lien avec une autre forme d'engagement affectif au niveau du groupe, à savoir l'identification psychologique au groupe.

2.2.2.2.4 Du rôle de l'esprit de corps

La dernière dimension de la spiritualité au travail, l'« esprit de corps », est identifiée par Alceste *via* la classe n°2 et se décline en deux sous-dimensions : le sentiment de proximité et l'intérêt commun. D'après les réseaux de forme relatifs à cette classe (cf. figure n°11, n°12 et n°13), cette dernière traduit une attitude particulière du groupe qui cherche, d'une part, à protéger son harmonie et sa proximité par le besoin continu de rapprochement entre ses membres, et d'autre part, à orienter tous ses efforts vers l'intérêt collectif et commun de l'entreprise.

La contribution de cette dimension spirituelle, qui concerne donc plus particulièrement le groupe, à l'engagement affectif se vérifie également par l'analyse de contenu à travers ses deux sous-dimensions : le sentiment de proximité et le refus de l'isolement, et l'intérêt commun.

La proximité et le refus de l'isolement

Nombreux employés, majoritairement les anciens de Sodexo, révèlent leur point de vue sur l'environnement de travail dont ils évoquent une posture particulière. Cette dernière est caractérisée, tout d'abord, par la proximité au sein du groupe et son refus de l'isolement.

Parmi eux, un cadre parle du temps du travail vécu à l'entreprise en disant que : « A sodexo, nous sommes **une famille**, et le temps qu'on passe **ensemble** est parfois plus important que chez soi. Moi et les **autres collègues**, nous sommes aussi des **amis** et des **frères** en dehors comme à l'intérieur de Sodexo ». Un chef d'équipe de maintenance remarque aussi : « on fait partie d'un **seul groupe**, nous **vivons ensemble**, on est très **proches**. Nous **partageons l'espace** et les **responsabilités**, et nous **agissons ensemble**. Le temps que je passe avec **mon équipe** reste beaucoup plus important que celui que je passe chez moi ou en famille », et en parlant de son équipe en particulier, « Je **connais** presque tous les **détails** qui les concernent sur le plan **professionnel** et aussi **personnel**. Je **connais** aussi leurs **réactions**, ce qui les embarrasse ». Certains d'autres qualifient encore les moments passés à Sodexo de plaisir, d'émotions et de bien-être : « Nous **partageons** dans ce **groupe** beaucoup de moments de **plaisir** et aussi de **tension** (...) Il est très rare qu'un malentendu puisse arriver entre nous », « on se réunit **ensemble** et on **partage** de bons moments de **plaisir** et de **sourire** ». Deux anciens cadres de l'entreprise soulignent leur position à l'égard de cet environnement du travail : « La **meilleure** chose que je retiens à Sodexo, c'est le **sourire permanent** et **inconditionnel malgré toutes les difficultés** et les conflits qui puissent arriver », « C'est remarquable de voir tous les **collègues se croiser** dans le **grand hall** chaque matin, **souriants** et **chaleureux en dépit des conflits** qui peuvent exister ».

Par conséquent, les salariés ayant exprimé les points de vue ci-dessus se portent responsables, plus que d'autres, de défendre et de protéger cet environnement. En fait, il semble que ce dernier se trouve « menacé » suite aux changements organisationnels récents à l'entreprise dont la structure organisationnelle a changé suite à l'augmentation de son effectif depuis 2006, passant à 57 personnes en 2014 (cf. Encadré n°5). Ainsi, l'espace du travail a donc été aménagé pour s'adapter aux nouvelles circonstances.

La situation actuelle racontée par certains d'entre eux se présente ainsi : un ancien cadre ayant vécu les débuts de l'entreprise remarque : « Tout est devenu **fragmenté** en plusieurs **petits groupes**, et chacun se **replie** sur soi-même », il ajoute que : « Il est inutile et insignifiant de créer des **barrières** qui n'existent même pas (...) il faut avoir de l'**audace** pour **se rapprocher des autres** et se **regrouper ensemble** (...) ; « Le groupe est aujourd'hui **dispersé**, il y a **moins de contact** et **moins d'harmonie** ». Egalement, un ancien agent technique étant déplacé de son ancien espace du travail, raconte : « Mais, **actuellement**, c'est un peu **différent** vu que la **structure a changé**, notre service a été **déplacé** du lieu principal, par conséquent, la **proximité** commence à **diminuer** », le même agent réplique que « la famille Sodexo s'est **élargie**, et cela a engendré une **nouvelle structure** et **moins de proximité** ».

Tout ce **changement** est compréhensible mais il a toujours **des conséquences** surtout que nous étions **plus proches** les uns des autres, et que nous **partagions un seul espace commun**. Cela a vraiment **touché** certains **collègues**, dont moi aussi ». Enfin, une femme cadre sénior précise aussi : « il n'y avait pas vraiment une structure hiérarchique. C'était une **petite entreprise** d'une vingtaine de personne. Là on **devient nombreux**, on est cinquante personnes ». D'après ces révélations, on constate donc que la notion de la proximité au sein du groupe à Sodexo est prégnante et fortement valorisée, qu'il s'avère indispensable, selon les salariés, de protéger contre la dégradation : « Je trouve que c'est **important** que tous les collègues se **fassent connaître**, ceci fait **rapprocher** et **solidariser plus notre groupe** », « je ne peux pas imaginer que quelques pas vont **empêcher** les gens de **se rencontrer** ». Un cadre confie avec émotion : « C'est souvent **douloureux** quand je pense à l'**avenir de Sodexo** (...) J'ai **peur** que cela **disparaisse** et que le terrain d'entente qu'on avait devienne **très limité** ».

Pour autant, malgré ces angoisses, le sentiment de proximité et le refus d'isolement, ressentis par les anciens salariés de l'entreprise, les poussent à contribuer positivement et à faire preuve d'engagement aussi bien pour le groupe que pour la société en général. Ainsi, on remarque leur mobilisation collective dans le travail : « A Sodexo, on est **tous mobilisé** et unis, et dans les périodes difficiles, personne ne parle en son nom », « Le groupe compte par **son unité** et par son **ensemble** (...). C'est ça qu'il faudrait **défendre**, il faudrait **défendre Sodexo malgré tout** ». Ces déclarations, et en se basant aussi sur les résultats d'Alceste évoquées *supra* (cf. figure n°14, n°15 et n°16), montrent bien l'identification exprimée par les salariés à leur groupe pour résister aux changements et défendre leur entreprise.

Aussi, pour certains salariés, cela contribue à absorber leur affectivité pour le groupe et développer, par suite, leur engagement pour l'entreprise : « J'éprouve des **sentiments de compassion** et de **sensibilité** vis-à-vis de mes collègues, c'est pour cela, je me trouve **engagé** à servir, ainsi que la société en général », « Je suis **disposé à être utile** pour ceux qui ont **besoin de moi** ». Un agent d'accueil explique leur résistance : « La période était très difficile (...) cependant, notre **amour** pour Sodexo nous a **donné la force et de l'énergie** pour se **ratrapper** ». En outre, d'autres salariés profitent de la proximité pour partager leurs sentiments : « la **proximité** entre nous a un rôle très important, quand on est **proche** les uns des autres, on peut s'**entendre** plus facilement et par conséquent on peut **partager nos sentiments et manifester nos valeurs** », et exprimer leur attachement au groupe, « il y a aussi le côté **affectif**, c'est-à-dire, je sens le **besoin de prendre de leurs nouvelles**, je m'**inquiète** pour eux et je me sens **mal** à l'aise si quelqu'un lui arrive **du mal** ».

Dans l'ensemble, le sentiment de proximité et le refus d'isolement à l'entreprise contribuent à une forme particulière d'engagement affectif caractérisant le groupe, à savoir l'*identification psychologique au groupe*. Ce dernier comprend bien qu'il s'agit alors de l'intérêt commun de l'entreprise qu'il faudrait défendre.

L'intérêt commun de l'entreprise

Il représente la deuxième sous-dimension identifiée par l'analyse de contenu, et traduit la primauté de l'intérêt commun et collectif de l'entreprise, sans distinction de rôle ou de personne. Il s'agit, pour les salariés, de protéger leur société vu qu'elle représente un « tout », « *C'est un corps homogène dont chaque organe est lié à l'autre et devrait être protégé pour l'intérêt de l'ensemble* », et que les efforts individuels devraient alors se maintenir vers cette orientation commune.

Le rôle que joue le sentiment d'être réuni autour d'un projet commun se justifie, pour certains par leur dévouement, et pour d'autres, par la volonté d'exercer des efforts supplémentaires. Un homme cadre estime, en effet, que « *Toute menace contre elle est une menace contre toute personne travaillant à Sodexo. Je la défends inlassablement et par tous les moyens parce qu'elle fait partie de ma vie, elle nous appartient* ». Il conclut alors : « *Je suis engagé à servir l'intérêt de Sodexo sans me faire des soucis financiers et matériels* ». Ensuite, d'autres salariés expriment leur engagement par leur disposition à accomplir un travail correct : « *chacun doit accomplir son travail convenablement afin de ne pas ralentir ou influencer les résultats* », « *l'intérêt collectif prime toujours sur les petits incidents (...) la pression est parfois bénéfique pour certains afin d'éveiller les consciences et encourager les travailleurs pour donner encore plus* ». Un responsable de maintenance, très souvent sollicité dans son travail, confie : « *En dépit des malentendus que j'ai pu avoir avec certains collègues, je tiens toujours à leur confirmer mon engagement et que notre relation sera amicale et souveraine* ».

Au vu des résultats précédents, il en découle que l'*esprit de corps* joue un rôle dans la mobilisation collective du groupe à l'entreprise suivant deux manières. Tout d'abord, considéré comme un acquis pour les salariés, le maintien et la résistance du groupe en vue de garder son unité, contribue au développement de liens affectif de ses membres à l'entreprise, « *On fait tous des efforts pour maintenir notre solidarité, le plaisir et la joie de travailler* », « *J'ai trouvé à Sodexo un climat social que je n'ai pas trouvé ailleurs* ». Ensuite, l'attachement à l'entreprise, renforcé par un esprit d'intérêt commun, se concrétise dans les efforts collectifs et individuels pour atteindre les objectifs collectifs.

En conclusion de la présentation ci-dessus, les tableaux suivants résument, respectivement, les formes d'engagement identifiées (cf. Tableau n°24), les dimensions (et sous-dimensions) de la spiritualité au travail (cf. Tableau n°25), et enfin, les liens saillants entre la spiritualité au travail et l'engagement affectif (cf. Tableau n°26). De même, il est précisé pour chaque concept le niveau d'analyse ou d'interprétation associé.

Tableau n°24. Les formes d'engagement affectif au sein de Sodexo

Formes d'engagement affectif		Principaux traits	Niveau d'analyse
Formes de base	Attachement émotionnel	Attitudes positives à l'égard de l'entreprise en général Relation affective Fierté d'appartenance	Niveau organisationnel (entreprise)
	Exercice d'efforts et désir de rester	Relation active Absence des fins matérielles Disposition affective à s'investir dans le travail	
Formes corrélées	Identification psychologique au travail	Satisfaction générale à l'égard du travail Importance du travail dans la vie privée Travail associé au bonheur	Niveau individuel (salarié)
	Identification psychologique au groupe	Sentiment d'attachement au groupe de travail Dévouement au métier Mobilisation collective envers les objectifs de l'entreprise	Niveau du groupe (unité de travail)

Tout d'abord, comme le montre le tableau ci-dessus, l'engagement affectif à l'entreprise se présente sous des formes de base, l'attachement émotionnel, l'exercice d'efforts et le désir de rester, ainsi que des formes corrélées, à savoir l'identification psychologique au travail et l'identification psychologique au groupe. Toutes ces formes d'engagement sont discutées davantage, sur le plan théorique et conceptuel, dans le chapitre suivant.

Tableau n°25. Les dimensions et sous-dimensions de la spiritualité au travail au sein de Sodexo

Dimensions	Sous-dimensions	Principaux éléments	Niveau d'analyse
<i>Esprit de survie</i> (le discours des valeurs)	Via le directeur général	Affirmation par le D-G des valeurs de l'entreprise Relation chaleureuse avec les salariés	Niveau organisationnel (entreprise)
	Via le groupe	Présence d'éléments vitaux et fédérateurs pour la vie en entreprise Harmonie et congruence de valeurs Confiance dans le cadre général de l'entreprise	
<i>Gouvernement de soi</i>	Le soi au travail	Conscience des exigences liées au travail Connaissance du salarié de ses attentes personnelles du travail	Niveau individuel (salarié)
	Le développement de « soi » au travail	Désir de développement et d'accomplissement Regard centré sur l'avenir Opportunités réelles de développement, révélant le meilleur du salarié	
<i>La vie intérieure</i> (image de soi)	Le soi dans la vie privée	Regard centré sur l'image de soi dans la vie (valeurs, identité, rapports sociaux, désirs, etc.) Perception positive de soi-même	Niveau individuel (salarié)
	Le développement de « soi » dans la vie privée	Construction et élaboration de soi, envie d'accomplissement Regard centré sur l'avenir Confiance dans l'avenir	
<i>Esprit de corps</i>	La proximité physique	Forte cohésion du groupe Groupement et désir de rapprochement Refus de la distance	Niveau du groupe (unité de travail)
	L'intérêt commun	Partage des mêmes objectifs et des mêmes intérêts par le groupe	

Ensuite, le tableau n°25 montre les dimensions de la spiritualité au travail identifiées suivant trois niveaux d'analyse. Au niveau de l'entreprise, l'*esprit de survie* montre l'importance des valeurs de l'entreprise, aussi bien pour la direction que l'ensemble des employés, pour assurer sa survie et sa pérennité. Il s'agit d'éléments nécessaires gouvernant la vie et l'activité de l'entreprise. Au niveau individuel (le salarié), il s'agit de la perception positive de soi et le développement personnel au regard du travail et de la vie en général : *le gouvernement de soi au travail* et *l'esprit de la vie intérieure* constituent alors l'essentiel de son image de soi. Enfin, au niveau du groupe, *l'esprit de corps* reflète l'importance de la proximité humaine et de l'intérêt commun pour le groupe, lesquels sont des éléments nécessaires pour son existence.

L'importance de tous ces éléments se situe dans leur contribution directe dans des formes spécifiques d'engagement affectif, lesquelles sont présentées ci-dessous.

**Tableau n°26. Principaux résultats de l'analyse de contenu
la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif**

Niveau d'analyse	Forme d'engagement affectif	Eléments de la spiritualité au travail mis en valeur
Organisationnel : <i>L'entreprise</i>	Attachement émotionnel	Esprit de survie <i>via</i> le D-G
	Efforts/désir de rester	Esprit de survie <i>via</i> le groupe
<i>La présence de valeurs de base au sein de l'entreprise et leur importance pour la direction et les employés favorisent à l'attachement émotionnel à l'entreprise se traduisant particulièrement par l'effort particulier et le désir de rester.</i>		
Individuel : <i>Le salarié</i>	Identification psychologique au travail	Vie intérieure
		Gouvernement de soi
<i>La perception positive et le développement de « soi », aussi bien au travail que dans la vie, contribuent à l'identification psychologique de l'individu à son travail.</i>		
De groupe : <i>L'unité de travail</i>	Identification psychologique au groupe	Esprit de corps :
		-Proximité physique -L'intérêt commun
<i>La présence d'un esprit de corps, à travers la proximité et l'intérêt commun, favorise l'identification au groupe et son orientation collective vers les objectifs de l'entreprise.</i>		

Enfin, le tableau n° 26, ci-dessus, présente les résultats de l'analyse de contenu qui confirment la contribution des différentes dimensions de la spiritualité au travail relevées par cette recherche à l'engagement affectif. Comme le montre le tableau, pour chaque niveau d'analyse, il existe une forme d'engagement spécifique liée à certains éléments de la spiritualité au travail. Globalement, il s'agit, d'une part, de valeurs de base de l'entreprise qui interviennent dans l'attachement émotionnel des salariés. D'autre part, l'identification psychologique au travail s'avère consécutive à la perception positive de soi et au développement personnel. Enfin, l'identification psychologique au groupe résulte de la proximité humaine et de l'intérêt commun partagé dans le groupe. Aussi, pour ces deux dernières formes, il apparaît que le genre, l'âge et l'ancienneté jouent un rôle de modération. L'ensemble de ces résultats sont discutés davantage dans le chapitre suivant.

Au final, un résumé synthétique du présent chapitre est donné dans l'encadré suivant :

Encadré n°7. Résumé synthétique de la présentation globale des résultats de la recherche

- Tout d'abord, les résultats de l'étude exploratoire permettent de constater la contribution de certains éléments de la spiritualité au travail à deux formes spécifiques d'engagement (l'engagement dans le travail et l'engagement dans le groupe). Cela permet aussi de valider le modèle théorique de recherche pour une deuxième phase de test (cf. Figure n°3) ;
- Ensuite, concernant l'étude de cas « Sodexo Tunisie », l'exploitation des données avec le logiciel Alceste complétée par l'analyse de contenu, dans un second temps, permet de retrouver les dimensions et les sous-dimensions relatives aux deux concepts de base :
- L'engagement affectif se décline en trois formes essentielles : l'**attachement émotionnel**, l'**identification psychologique au groupe**, en enfin, l'**identification psychologique au travail** (cf. Tableau n°24) ;
- La spiritualité au travail se décline en quatre dimensions essentielles : l'**esprit de survie**, la **vie intérieure**, le **gouvernement de soi au travail** et l'**esprit de corps** (cf. Tableau n°25) ;
- Des liens spécifiques existent entre chacune des dimensions spirituelles et les formes d'engagement (cf. Tableau n°26).

Chapitre sixième

Discussion Générale

L'objet de ce dernier chapitre est de discuter les résultats exposés *supra* dans le chapitre précédent. Il s'intéresse, dans un premier temps, au plan théorique et conceptuel tout en discutant les hypothèses associées à cette recherche, et analyse dans un second temps leur portée sur le plan managérial.

1 Sur le plan théorique et conceptuel

D'un côté, cette recherche a permis d'apporter des éclairages aussi bien théoriques que conceptuels relatifs à l'engagement affectif, en s'appuyant sur les formes et les cibles d'engagement retrouvées. De l'autre, compte tenu de ces dernières, la discussion s'intéresse aux hypothèses relatives à la question de recherche centrale, à savoir la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif (cf. Encadré n°3).

1.1 Formes et cibles d'engagement

Comme exposé dans le chapitre 2, l'étude des cibles et des formes d'engagement fait partie de la recherche sur l'engagement organisationnel, pour lequel de nombreuses recherches ont été effectuées. La présente recherche contribue à apporter des éléments de soutien dans cet axe, en identifiant les dimensions principales de l'engagement affectif et d'autres formes corrélées. Elle permet d'autre part d'apporter un éclairage supplémentaire concernant la question des cibles d'engagement.

1.1.1 Les formes d'engagement identifiées

1.1.1.1 Les dimensions principales

D'une part, les résultats de l'analyse de contenu mettent l'accent sur trois dimensions principales : l'attachement émotionnel, le désir de rester et la réalisation des efforts particuliers. Ces résultats permettent ainsi de valider la conceptualisation de l'engagement organisationnel affectif adoptée pour cette recherche, et selon laquelle, ce dernier traduit un état psychologique qui relie l'employé à son entreprise et l'invite à rester (Meyer & Allen 1999). Aussi, il traduit le degré de croyance et d'acceptation par l'employé des valeurs de l'entreprise et sa fierté d'appartenance (Mowday et al, 1979).

Cette dimension est apparue lors de l'exploitation des résultats aussi bien par Alceste *via* la classe n°1 et qu'à travers l'analyse de contenu *via* la dimension de l'*attachement émotionnel*. Comme on pouvait aussi s'y attendre, la relation qui s'établit entre l'employé et son entreprise est caractérisée par une *relation active* et traduite dans les actions investies (Mowday et al, 1979 :226). Cette attitude détermine le degré de contribution de l'employé aux objectifs organisationnels, et son désir d'exercer des efforts particuliers. Ainsi, ce résultat défend l'imbrication entre l'engagement affectif et l'engagement comportemental (par les actions). Selon Brown (1996), l'engagement par les actions constitue une justification *a posteriori des actions initiales* (Oliver, 1990). Les efforts déployés par les employés à Sodexo permettent de comprendre la liaison étroite entre leur attachement et les résultats de l'entreprise. L'attachement émotionnel constitue donc un facteur essentiel qui favorise l'inclination des salariés vers les objectifs de l'entreprise (Brown, 1996 :238).

1.1.1.2 Les formes d'engagement corrélées

L'analyse de contenu a en outre permis d'identifier des formes corrélées à l'engagement affectif, interprétées par « identification psychologique au travail » et « identification psychologique au groupe ».

1.1.1.2.1 L'identification psychologique au travail

Tout d'abord, les salariés expriment leur degré d'attachement et d'investissement dans leur travail, et révèlent la contribution de ce dernier à leur réalisation de soi. Ces éléments théoriques sont plus largement développés par Lodahl & Kejner (1965), et ultérieurement par Kanungo (1982, 1983) à travers le concept de l'implication au travail. En se basant sur l'approche de Lodhal & Kejner (1965), Kanungo (1983 :120) définit ce type d'engagement comme la perception du potentiel du travail à satisfaire des besoins individuels saillants, et résultant, entres autres, de l'identification psychologique à l'occasion des expériences de travail (*ibid.* : 121). Morrow (1983 :490) conclut, finalement, à ce que l'engagement orienté vers le travail incorpore aussi bien le sentiment de dévouement pour l'entreprise en général.

Ensuite, le processus d'*identification* est considéré comme faisant partie de la notion d'engagement et par lequel se développe en particulier l'engagement affectif (Herrbach, 2005 :631). En effet, certains auteurs comme Van Dick (2001), Meyer & Allen (1991) et O'Reilly & Chatman (1986) considèrent que l'identification s'avère principalement associée à la forme affective de l'engagement organisationnel. Bien que pour Van Knippenberg & Sleebos (2006 :574) l'identification définie par sa composante cognitive, ne soit pas liée à l'engagement affectif, Mowday et al (1982) estiment que l'identification de l'employé *via* sa

perception positive de son travail contribue plus généralement à l'attachement à l'entreprise. Au demeurant, Van Knippenberg & Van Schie (2000) remarquent que la majorité des recherches se rencontrent sur les deux thèmes de l'identification et de l'engagement, comme le justifie la conceptualisation de l'engagement affectif développée par Mowday, Steers, & Porter (1979).

En conclusion, bien que les résultats ne soient pas concluants sur le rapprochement théorique entre l'identification psychologique et l'engagement affectif (Riketta, 2005 :362), les deux concepts s'avèrent empiriquement liés *via* la perception positive vis-à-vis du travail. De même que, cette forme particulière d'engagement s'avère présente chez les nouveaux salariés, pour lesquels, la socialisation devient nécessaire dans un stade ultérieur de leur accès à l'entreprise (Simosi, 2010), et pour les plus jeunes d'entre eux, le développement des compétences techniques et sociales demeure un besoin saillant (Cohen, 1991).

1.1.1.2.2 L'identification psychologique au groupe

Ensuite, la deuxième forme corrélée à l'engagement a été obtenue par Alceste à travers la classe n°3 et interprétée « identification psychologique au groupe ». Cette forme d'engagement reflète l'*inclination* individuelle envers un groupe de travail et l'orientation collective de ce dernier vers l'atteinte de ses objectifs, et en conséquence, ceux de l'entreprise (Ellemers, de Gilder, & van de Heuvel, 1998). Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk (1999) soulignent également que ce type d'engagement comporte aussi bien une dimension cognitive, évaluative ainsi qu'affective. Selon ces auteurs, cette dernière se trouve ainsi assez proche de l'engagement affectif.

Pour Riketta & Van Dick (2005), ces attitudes entrent dans le cadre général de l'identification organisationnelle qui se traduit par la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Selon ces auteurs, le *groupe* (eg. unité de travail, service, département, etc.) constitue également une cible envers laquelle les salariés peuvent exprimer un attachement particulier du fait de la *proximité* caractérisant ces environnements de travail.

En outre, cette forme d'engagement se distingue par son orientation vers la réalisation des objectifs et des buts de l'entreprise, et se trouve ainsi corrélée avec l'engagement occupationnel ou professionnel (Morrow, 1983). De même, Vandenberghe (2009 :293) et Meyer et al (2002 :22) notent que, à l'instar de la satisfaction et l'implication au travail, l'engagement professionnel s'apparente à l'engagement affectif, en mettant en évidence que l'attachement et l'identification du salarié avec la *profession* comprend aussi bien une dimension affective.

Par ailleurs, le traitement des données par Alceste retrace *via* la classe n°3 l'orientation et la mobilisation collectives des salariés de l'entreprise vis-à-vis de leur métier, à savoir le *service*, et de leurs clients malgré la conjoncture économique difficile, ce qui explique leur *engagement* collectif à fournir le meilleur service pour leurs clients, et a été révélé par l'analyse de contenu. En effet, Kanter (1968) observe le rôle de la cohésion du groupe dans la résistance globale et le développement des liens affectifs au sein du groupe. De plus, il semble d'après l'analyse de contenu que cette attitude du groupe concerne majoritairement les anciens salariés qui réclament plus d'harmonie et de proximité dans le groupe et plus d'attention aux valeurs de l'entreprise. Ce résultat confirme ceux de Mathieu et Zajac (1990) et de Rhoades et Eisenberg (2007) soutenant le rôle du soutien organisationnel et la qualité de communication au sein du groupe dans l'engagement affectif.

1.1.2 Les cibles d'engagement

Comme exposé dans le chapitre 2, l'étude des cibles d'engagement fait partie de la recherche sur l'engagement organisationnel, pour lequel nombreuses recherches se sont investies dans le but d'améliorer la conceptualisation et de préciser son lien avec les résultats organisationnels (Becker, 1992 ; Becker & Billings, 1992 ; Reichers, 1985). La recherche présente contribue donc à mieux comprendre cet axe de recherche, en identifiant certaines *cibles*, outre l'entreprise dans son ensemble, et pour lesquelles les employés de l'entreprise expriment un attachement particulier, parmi lesquelles, figurent l'entreprise, le groupe (eg. Département, service), le directeur général de l'entreprise, ou encore la famille.

1.1.2.1 L'entreprise

Tout d'abord, en se référant à la conceptualisation de l'engagement organisationnel adoptée pour cette recherche, Mowday et al (1979 :226) mettent l'accent sur l'*entreprise* dans son ensemble comme cible privilégiée de l'attachement des employés. En effet, comme le montre l'analyse de contenu (cf. *supra*), l'attachement émotionnel et la volonté pour rester dans l'entreprise semblent être orientés directement à l'entreprise en général.

Pour autant, ces mêmes auteurs n'excluent pas la possibilité d'avoir de multiples cibles d'engagement en dehors même de l'entreprise (eg. Famille, union, etc.). Certains auteurs, à l'instar de Reichers (1985), constatent la présence de multiples cibles d'engagement en adoptant l'approche développée par Mowday et al (1979).

Reichers (1985) souligne, également, qu'il est possible d'évaluer, *via* des entretiens de recherche conçues à partir de l'échelle de mesure *OCQ*²⁴, la présence de multiples cibles d'engagement, lesquelles sont présentées ci-dessous.

1.1.2.2 Le groupe

Certains salariés consacrent une part importante de leur discours pour parler de la proximité au sein du groupe et leur détermination à protéger son existence (*cf.* figure n°10, 11 et 12). Aussi, l'analyse du corpus montre le degré d'engagement de ces employés pour atteindre les objectifs qui leur sont directement assignés. Il semble donc que ces derniers expriment un sentiment de loyauté pour le groupe (Swales, 2002) depuis qu'ils se portent responsables de son existence (Kanter, 1968) et de son rôle dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise ;

1.1.2.3 Le directeur-général

D'autres salariés révèlent un attachement particulier au directeur général. Selon eux, cet attachement s'est développé grâce à son comportement typique et exemplaire, et aussi par les valeurs qu'il représente et dont il inspire de l'intimité et du respect. Cette posture interpelle l'image du *leader* charismatique qui, en affirmant les valeurs de son entreprise, favorise les conditions du travail adéquates pour son personnel et *ipso facto* son attachement à l'entreprise (Fry et al, 2011 ; Fry, 2003). Toutefois, il semble que l'attachement au directeur-général soit étroitement lié à l'attachement à l'entreprise elle-même, dans la mesure où celui-ci représente une image fidèle de son entreprise : « *Je m'attache à Sodexo et je fais tous ces efforts pour lui principalement, et pour Sodexo ensuite* » ; « *Moi, personnellement, quand je vois son comportement, je ne peux qu'être plus engagé qu'avant et je cherche aussi à tenir mes responsabilités avec plus de soin et de vigilance* ».

1.1.2.4 La famille

Enfin, la famille constitue également une cible d'engagement marquée pour nombreux employés à l'entreprise (*cf.* Figure n°19, 20 et 21). En effet, l'interférence entre l'engagement envers la famille et l'engagement organisationnel fait l'objet de nombreuses recherches sur les cibles d'engagement.

²⁴ Abréviation d'*Organizational Commitment Questionnaire* (Questionnaire de l'Engagement Organisationnel) développé par Mowday et al (1979).

Randall (1988) et Bileby (1992) stipulent que les responsabilités familiales, ou plus globalement celles observées en dehors du travail, favorisent le degré d'engagement pour l'organisation dès lors où elles fournissent des ressources supplémentaires de sens et d'énergie (Curie, Hajjar, Marquie, & Roques, 1990) Ces auteurs concluent au fait que les deux rôles (eg. famille/entreprise) demeurent compatibles. Cependant, Van Dyne et al (1994 :790) trouvent que l'investissement alloué aux activités en dehors du travail diminue son degré au sein de l'entreprise. Au demeurant, il semble que les salariés à l'entreprise réalisent une compatibilité entre leur rôle en famille et celui au travail comme ils transposent leurs qualités de gestion familiale au sein de l'entreprise.

Au final, l'entreprise, le groupe, le directeur-général et la famille constituent des cibles d'engagement possibles pour les salariés. Toutefois, cela ne semble pas influencer l'attachement global à l'entreprise qui demeure alors une cible finale privilégiée. Ce résultat rejoint celui de Becker (1992) et de Hunt & Morgan (1994) soutenant la contribution de l'engagement local (eg. Groupe, superviseur, direction générale, département, etc.) à l'engagement organisationnel global. Hunt & Morgan (1994 :1581) soutiennent que l'engagement pour différentes cibles contribue d'autant plus à l'engagement organisationnel global que ces cibles soient associées à l'entreprise (eg. Le cas du directeur-général)

Somme toute, les formes d'engagement identifiées dans cette recherche permettent de mettre au point le cadre théorique et conceptuel de l'engagement affectif et des liens de parenté avec d'autres concepts comme l'identification psychologique au travail et l'identification psychologique au groupe. Egalement, malgré la multiplicité des cibles d'engagement, ces dernières s'avèrent non conflictuelles contrairement à ce que vont Kalleberg & Berg (1987). D'où, l'engagement pour une cible ne diminue pas nécessairement l'engagement pour une autre au sein d'une même entreprise. Ainsi, cette recherche permet de confirmer l'hypothèse H1 suggérant que :

H1 : Il existe un lien entre la forme de l'engagement affectif et la nature de la cible de l'engagement

Cela suggère, par suite, d'analyser les facteurs qui contribuent à chaque forme spécifique et *de facto* à l'engagement affectif global. Pour discuter davantage ces éléments, le paragraphe suivant revient sur la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif, tout en discutant les hypothèses de recherche associées (cf. Encadré n°3).

1.2 La contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif : une approche par les valeurs

Selon Rokeach (1973) (cité dans Kriger & Hanson, 1999 :306), le concept de *valeur* correspond à une « *croissance durable qu'un mode de conduite spécifique ou un état final d'existence soit personnellement ou socialement préférable à un autre mode de conduite ou un autre état final d'existence opposés* ». Les valeurs peuvent être évaluées à la fois sur le plan individuel et le plan social ou du groupe, et servent de mode de conduite dans la vie en général comme aussi au travail (Parashar et al, 2004).

Rokeach (1973) propose deux types de valeurs : les valeurs terminales et les valeurs instrumentales. Les premières correspondent aux états finaux d'existence, et constituent, elles-mêmes, des états désirables (eg. Amour mature, égalité, harmonie intérieure, vie confortable, sécurité familiale, etc.) (Kriger & Hanson, 1999). Les deuxièmes servent des moyens pour l'atteinte de ces états finaux et se traduisent dans des comportements ou actions spécifiques (eg. Responsabilité, honnêteté, compétence, ambition, courage, etc.).

Par ailleurs, il s'avère important de rappeler que la notion de *valeur* revient souvent dans le discours des répondants (cf. Tableau n°22 et Figure n°8). Il semble ainsi que l'entreprise se distingue des autres firmes par une forme de publicité sur les valeurs (cf. Figure n°8), et dont l'acceptation par l'ensemble des employés favorise leur attachement. En outre, certaines de ces valeurs s'avèrent liées à l'entreprise en général et définissent ainsi son identité, d'autres s'avèrent liées aux comportements et aux modes d'action des individus au travail au niveau individuel et au niveau du groupe.

Le paragraphe présent essaye d'éclairer la question de la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif. La discussion va mettre l'accent en particulier sur deux types de valeurs décrites ci-dessus -les valeurs *terminales* et les valeurs *instrumentales* et identifier leur contribution, respectivement au niveau individuel, du groupe et organisationnel, aux différentes formes d'engagement identifiées *supra*. Partant, il est noté que la discussion des hypothèses de recherche ne se réalisera pas dans l'ordre annoncé dans leur développement (cf. *supra*).

1.2.1 La contribution de la spiritualité au niveau individuel

Les salariés expriment de l'attachement à l'entreprise à travers des valeurs terminales qui sont repérées dans deux registres celui de « *la vie intérieure* » et « *le gouvernement de soi au travail* ». Ainsi, ces employés se montrent capables d'explorer leur identité spirituelle et personnelle tout en adoptant une attitude de développement et de changement.

Ces deux éléments, évalués aussi bien dans la vie en général qu'au travail, correspondent aux deux sous-dimensions essentielles de la spiritualité au travail : la connaissance de soi et le développement personnel (cf. Tableau n°26).

1.2.1.1 La connaissance de « soi »

Tout d'abord, la connaissance du « soi » constitue une dimension essentielle pour la prise en compte de la spiritualité au travail (Neal, 2013 ; Mirvis, 1997), et elle intervient majoritairement dans l'identification psychologique au travail, ainsi que l'attachement émotionnel à l'entreprise.

Pour une majorité d'auteurs (Ashar et al, 2004 ; Krishnakumar & Neck, 2002 ; Ashmos & Duchon, 2000), cette dimension correspond à l'idée fondamentale à partir de laquelle émerge la définition de la spiritualité au travail. Dehler & Welsh (2003 :114) considèrent que l'expression de la spiritualité par l'individu dans le contexte du travail provient des sentiments et des croyances personnelles qui représentent une « source interne d'énergie ». La reconnaissance de cette dimension interne constitue aussi, selon Ashmos & Duchon (2000 :136), une source d'enrichissement qui favorise l'expression du soi dans le milieu organisationnel. Aussi, Roof (1999 :66) estime que « l'élaboration du soi » en tant que processus individuel de recherche du sens dépend aussi bien des sentiments individuels et de l'identité ainsi que de la famille et des valeurs morales en général. D'après Johnson & Chang (2006), le « concept de soi » couvre toutes les informations personnelles et propres d'une personne. Il s'agit d'une représentation fidèle de la personne, et peut être d'autant plus profonde que ces représentations soient variées (eg. la famille, les camarades, les collègues, etc. (Lévy- Le Boyer, 1999).

Ainsi, la connaissance du « soi » et la recherche du sens demeurent deux processus fondamentaux de la vie intérieure de l'individu, comme l'explique Vaill (1998 :218) : « *c'est le sentiment que les individus possèdent sur le sens fondamental de « qui » ils sont, ce qu'ils font et les contributions qu'ils font* ». En outre, l'importance de cette dimension spirituelle est qu'elle met l'accent sur certaines valeurs dont la reconnaissance que l'individu contribue à son engagement global au sein de l'entreprise. Ainsi, Kets de Vries (2001) et Cacioppe (2000) remarquent que les meilleures entreprises sont celles où les salariés se trouvent « *en bonne santé* » et s'avèrent capables d'identifier leurs propres valeurs vis-à-vis de celles de l'entreprise. Ces valeurs favorisent, selon Kets de Vries (2001 :10) la motivation de base des employés et permettent de satisfaire des besoins individuels essentiels comme le besoin d'attachement et le besoin d'exploration (eg. la liberté de choix et d'action).

D'après le même auteur, la satisfaction de ces besoins est reliée à des valeurs finales telles que l'estime et le respect de soi et le sentiment d'accomplissement. Finalement, ces valeurs déterminent et se résument dans une notion fondamentale de la spiritualité au travail, à savoir, le sentiment d'intégrité ou, ce qui est plus généralement connu dans la littérature, par la reconnaissance de la « *personne à part entière* » (Mitroff & Denton, 1999).

Parallèlement, évaluée vis-à-vis du travail, la connaissance du « soi » rend aussi compte d'un ensemble de valeurs finales essentielles en relation directe avec le(s) rôle(s) au travail. En effet, pour plusieurs salariés, le travail gagne du terrain dans la vie personnelle et devient un champ d'investissement et de reconnaissance de soi (Giacalone & Jurkiewicz, 2003 ; Ashmos & Duchon, 2000). Selon Burrack (1999 :284), le « *vrai travail* » résulte de l'interaction entre le « soi » et le travail, et contribue, par conséquent, à la réalisation et à l'atteinte de niveaux supérieurs de motivation et d'accomplissement. De surcroît, les changements récents du monde du travail (eg. Restructurations, insécurité du travail, intensification du travail, etc.) (Burke & Ng, 2006 ; Cartwright & Holmes, 2006 ; Morin, 2001) expliquent l'orientation des employés, en particulier les jeunes, vers la recherche du sens et la poursuite d'objectifs plus ambitieux, tels que l'expression et l'accomplissement du soi, d'une part, et le sens de vertu d'autre part. Par extension, les recherches existantes sur la motivation individuelle soutiennent le développement théorique de cette dernière pour la prise en compte du rôle des valeurs. Ainsi, Shamir (1993) explique que cette orientation constitue une reconnaissance du rôle des valeurs dans la motivation intrinsèque individuelle, d'où, sa contribution à un niveau plus élevé « *d'engagement personnel* » (*ibid* :584). Aussi, Gagné & Deci (2005) estiment que la motivation intrinsèque ou *autonome* dérive de l'importance de l'action ou du comportement pour l'individu lui-même, ce qui s'apparente largement, selon les auteurs, à l'engagement affectif (*ibid* :345).

Par ailleurs, pour l'atteinte de ces valeurs finales et la concrétisation du « soi », les salariés mettent en valeur différents modes d'apprentissage et de comportement. Ainsi, on peut constater le rôle de la famille, d'une part, et des expériences personnelles et professionnelles, d'autre part, dans l'encadrement et l'apprentissage du salarié depuis son jeune âge. L'employé développe sa conscience de soi et construit sa personnalité à partir de ses rôles en famille et, ensuite, à partir de ses expériences sociales et professionnelles (King & Nicol, 1999 ; Lévy-Le Boyer, 1999). Burke & Reitzes (1991) parlent également de l'importance de la famille en tant que source de recherche du sens et de définition du « soi ». Van Dyne, Graham, & Dienesch (1994) montrent, en effet, le rôle des activités non professionnelles, à l'instar des activités familiales, dans l'assiduité au travail, la qualité du travail et l'implication dans le rôle.

Selon Crescioni & Baumeister (2013), l'interprétation par les individus des expériences de vie produisent du sens et influencent les actions et les contributions futures. Ainsi, pendant ces étapes de vie, le salarié développe sa confiance en soi, son sens de responsabilité, sa persévérance dans le rôle (eg. En famille ou en organisation) et son assiduité.

Sur le plan empirique, la contribution de la reconnaissance du « soi » à l'engagement affectif se confirme à travers certaines études. Rego & Cunha (2008 :64) montrent, en effet, l'impact positif de cette dimension spirituelle sur le niveau d'engagement affectif et le désir de rester dans l'entreprise. Similairement, Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003 :435) montrent que l'alignement des valeurs individuelles et organisationnelles est corrélé positivement avec l'engagement organisationnel global et négativement avec l'intention de quitter. Pour ces auteurs, l'alignement des valeurs reflète, entre autres, le degré de satisfaction des besoins spirituels individuels (*ibid.* :437). De même, Kalliath & Bluedorn (1999), en adoptant un modèle de valeurs finales et instrumentales inspirées de Rokeach (1973), trouvent que les individus s'avèrent être plus satisfaits, en affirmant leurs valeurs dans l'organisation, et en conséquence, se trouvent plus engagés dans l'organisation. En particulier, les auteurs observent la contribution majeure des valeurs individuelles reliées aux relations humaines (eg. Cohésion, participation et liberté, convivialité, etc.) à l'engagement organisationnel.

1.2.1.2 Le développement personnel

D'après l'analyse de contenu, cette dimension de la spiritualité au travail intervient dans l'identification psychologique au travail et l'attachement émotionnel à l'entreprise, en mettant l'accent, en particulier, sur l'attitude du changement et du développement.

Tout d'abord, le développement personnel constitue, en effet, un élément de base dans la définition et l'intégration de la spiritualité au travail à travers la notion de la *transcendance personnelle*. Selon Ashforth & Pratt (2003 :94), la transcendance se trouve au cœur de la spiritualité et résume la volonté de l'individu à explorer de nouvelles perspectives et « *d'élargir son concept de soi* ». Cette dimension correspond également à l'auto-actualisation développée plus particulièrement dans les recherches sur la motivation (Moore & Casper, 2006). Au demeurant, la transcendance met en valeur l'effort personnel d'atteindre des objectifs finaux indépendamment des situations spécifiques (Wang et al, 2011), d'être distingué et reconnu dans le groupe (King & Nicol, 1999) et de réaliser un but supérieur dans des situations particulièrement complexes (Paramshwer, 2005).

Au-delà de l'attitude du changement et du développement, certains auteurs évoquent la notion de *transformation* (Cacioppe, 2000 ; Neal, 1999, Dehler & Welsh, 1994).

Selon, Cacioppe (2000 :114), il s'agit « *d'un changement radical* » qui adopte une vision plus approfondie que celle développée par le mouvement des relations humaines ou encore des approches structurelles des organisations (eg. Management stratégique, systèmes ouverts de gestion, etc.). Dans cette vision, l'entreprise se redéfinit et se transforme grâce à un ensemble de valeurs et une philosophie commune. De la même manière, en se référant à la théorie du développement de Wilber (1996), Dehler & Welsh (1994) décrivent la *transformation* comme le processus du *changement révolutionnaire* se fondant sur une perspective humaniste et s'articulant sur les croyances, les valeurs et les buts de base d'une entreprise.

Giacalone & Eylon (2000) soulignent aussi l'importance de la transformation individuelle à travers la spiritualité au travail, et en particulier, les valeurs intra-individuelles comme l'auto-évaluation et les relations humaines basées sur le soutien moral et psychologique. Les auteurs notent également, en distinguant entre les valeurs/objectifs basées sur la « morale » et celles basées sur le profit, que les individus, ainsi que les entreprises, s'intéressent davantage aux valeurs comme l'harmonie intérieure et le bénévolat, de même qu'à la réalisation du bien-être commun (*ibid.* :1223). L'adoption d'une attitude de changement et de transformation, au niveau individuel, contribue au renforcement de l'identité personnelle par une disposition responsable et maintenue d'exploration et de transformation (Roof, 1999), et aussi à une plus grande identification de l'employé, avec son travail et au sein de l'entreprise, laquelle constitue selon Mowday, Steers, & Porter (1979) une base importante de l'engagement affectif.

En résumé, la connaissance de soi et le développement personnel, tant au travail que dans la vie en général, s'avèrent être liés en particulier avec l'identification psychologique de l'employé à son travail, et par conséquent, à son attachement émotionnel global à l'entreprise. Ces deux dimensions de la spiritualité au travail mettent en évidence des valeurs personnelles liées à la conscience profonde de soi qui est favorisée par l'interaction entre le « soi », d'une part, le travail et l'entreprise d'autre part. En outre, étant donné que l'hypothèse H2 relative à cette recherche postule que l'effet de la « vie intérieure » soit observé directement vis-à-vis de l'entreprise, cette hypothèse est donc partiellement vérifiée.

Cette recherche vérifie comme suit les deux hypothèses suivantes :

H2 (partiellement) : La connaissance de la vie intérieure de l'employé favorise son engagement affectif envers l'entreprise.

H4 : La perception positive par l'employé de son travail favorise son engagement affectif envers l'entreprise.

Le paragraphe suivant discute la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif au niveau du groupe.

1.2.2 La contribution de la spiritualité au niveau du groupe

Sur le plan du groupal, l'attachement à l'entreprise se manifeste à travers l'identification psychologique des salariés au groupe qui s'avère particulièrement lié à la dimension « esprit de corps » relative à la spiritualité au travail. Cette dimension met l'accent sur certaines valeurs finales et d'autres instrumentales, telles que la proximité humaine, l'intérêt commun et le refus de l'isolement, lesquelles sont discutées ci-dessous.

1.2.2.1 La proximité physique au sein du groupe

C'est une valeur finale pour le groupe qui considère que sa cohésion constitue une « vertu ». De ce fait, tout le groupe se montre responsable et défenseur de sa proximité et de son union, et d'une façon générale, de la cohésion sociale à l'entreprise. Selon Ashmos & Duchon (2000), Vaill (1998) et Mirvis (1997), la prise en compte de la spiritualité au travail passe par la reconnaissance du milieu du travail comme étant une *communauté* caractérisée par l'interconnexion entre ses membres, leur identification et leur sens d'appartenance au groupe. Pour Dutton (2003), l'appartenance à une communauté suppose aussi la présence de liens et de relations d'une qualité supérieure et durable produisant ainsi une énergie et une volonté plus élevées de la part des salariés.

Ainsi, Kanter (1968) considère que la cohésion au sein d'un groupe social se caractérise par des relations affectives vis-à-vis des membres de ce groupe, une forte solidarité et un faible taux de conflits internes. L'auteur distingue alors cette forme d'engagement des autres formes basées sur le contrôle et sur la continuité, et ajoute que la cohésion au sein du groupe favorise le capital affectif de ses membres à l'égard de l'entreprise. Similairement, Riketta (2005) et Rousseau (1998) observent que l'engagement des employés dans l'entreprise dépend largement du degré d'identification de ces derniers au groupe (eg. unité de travail) ou à la communauté de l'entreprise. Rousseau (1998) ajoute que l'unification des individus autour d'une identité commune favorise leur identification et engendre des attitudes positives à l'égard de l'entreprise. Parallèlement, dans le cadre des recherches effectuées sur la motivation collective des individus, Shamir (1991) remarque l'importance du travail en équipe et des liens se développant entre les individus d'un même groupe non seulement dans la motivation individuelle du salarié, mais d'autant plus, au niveau collectif du groupe. L'auteur rappelle ainsi le rôle des valeurs individuelles, comme la coopération et la solidarité avec autrui dans le développement de niveaux supérieurs d'engagement.

En outre, selon Van Knippenberg & Van Schie (2000), l'identification à un groupe social local (eg. service, département) se manifeste d'autant mieux que les membres de ce groupe interagissent et communiquent plus souvent. Toutefois, Meyer, Becker & Van Dick (2006) remarquent que ce type d'engagement dépend largement de l'aspect social et des caractéristiques spécifiques de ce groupe, et tend, par conséquent, à changer en fonction des circonstances. Par ailleurs, afin de renforcer la proximité au sein du groupe, les salariés adoptent une attitude particulière se traduisant par le refus de l'isolement et de la distance. Ainsi, d'après l'analyse de contenu, les employés restent unis et solidaires face aux changements internes (eg. restructuration, changement de bureaux, etc.) et externes (eg. instabilité politique et économique, intensité de la concurrence, absence de transparence, etc.), et cherchent à se rencontrer plus souvent durant les heures du travail. Ashforth et al (2008), soulignant l'effet de la dynamique du milieu de travail contemporain sur l'identification des employés et sur l'engagement à l'entreprise, montrent l'utilité de la proximité dans le groupe dans la persévérance durant les changements organisationnels et, plus généralement, dans l'instauration d'un climat social positif. De même, Riketta & Van Dick (2005) confirment dans leur méta-analyse, l'effet de la proximité au sein du groupe et les comportements altruistes entre ses membres sur le degré d'engagement aussi bien pour le groupe que pour l'entreprise en général.

Pour autant, outre la force d'union, servir l'intérêt commun de l'entreprise semble aussi être un atout pour favoriser l'identification psychologique au groupe.

1.2.2.2 La primauté de l'intérêt commun

Etant donné l'influence de l'environnement externe sur les activités de l'entreprise (eg. instabilité politique du pays, instabilité du marché, intensité concurrentielle, etc.), les employés soulignent également qu'il est important pour le groupe de s'aligner autour d'un intérêt commun et une ligne de travail fédératrice. En effet, dans le cas des environnements dynamiques caractérisés par des changements continus et par une main d'œuvre moins stable, Rousseau (1998 :221) rappelle l'utilité pour l'entreprise d'avoir une *identité profonde* qui se distingue par sa durabilité et son indépendance aux éléments externes (Meyer et al, 2006). Parmi les facteurs contribuant à ce type d'identité, se trouve la primauté de l'intérêt commun et collectif sur les intérêts individuels et personnels, à travers le sens de communauté, et notamment, comme le précise Rousseau (1998), le sentiment d'appartenance au groupe. Ainsi, cela permet de développer des relations sociales durables entre les membres du groupe et avec l'entreprise en général.

En outre, selon Riketta (2005) et Van Dick (2001), en vue d'avoir une perception positive de soi au sein du groupe, les employés se montrent plus engagés dans les activités de l'entreprise, et contribuent, par conséquent, à son succès global.

Dans le cas particulier de Sodexo, l'analyse de contenu montre la prévalence, aussi bien pour la direction générale que les salariés, de l'esprit de service comme une valeur fédératrice et centrale dans l'activité de l'entreprise. A ce propos, en rappel par le directeur général, « *nous avons des valeurs très fortes (...) qui sont très liées à notre métier* », à savoir de fournir un service d'une qualité et dans des délais compétitifs, se présente comme un défi pour les salariés malgré la pression interne et externe du marché Tunisien de la restauration collective. Ainsi, pour y parvenir, ces derniers se distinguent par leur niveau de conscience professionnelle, leur capacité d'adaptation aux changements et leur aptitude d'absorption de tension observée chez certains clients (eg. Heures de travail supplémentaires, assouplissement des procédures du travail, traitement exceptionnel de certains dossiers, etc.). Ces comportements s'avèrent ainsi être des moyens utiles pour servir l'intérêt commun de l'entreprise.

Au total, la contribution de la spiritualité au travail au niveau du groupe met en exergue une dimension essentielle, à savoir, le sens de la communauté interprétée dans ce travail par l'*esprit de corps*. Cette dimension fait appel à deux valeurs finales exprimées par le groupe à Sodexo, soit la proximité physique et l'intérêt commun, qui favorisent, par des moyens comme l'interconnexion et l'interaction entre les employés et leur aptitude d'adaptation, leur engagement dans le groupe, traduit par l'*identification psychologique au groupe*. En outre, selon Shamir (1990 :323), ces valeurs sociales demeurent importantes pour la motivation et la mobilisation collective des membres du groupe à l'égard de l'entreprise en général. Dans ce sens, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) soulignent que cette forme d'engagement dans le groupe ne met pas au péril l'engagement organisationnel global à l'entreprise.

Au demeurant, cette recherche apporte ainsi un soutien à l'hypothèse H5 posant que :

H5 : Le sens de la communauté favorise l'engagement affectif envers l'entreprise

Dans la suite, le dernier paragraphe traite de la contribution de la spiritualité au travail au niveau organisationnel.

1.2.3 La contribution de la spiritualité au travail au niveau organisationnel

Selon Swailes (2002), malgré tous les changements contemporains du monde du travail, l'entreprise demeure la cible principale de l'engagement, dont l'acceptation de ses valeurs demeure l'aspect le plus important. Ainsi, Mowday, Steers, & Porter (1979) maintiennent dans leur conceptualisation de l'engagement la centralité de l'entreprise comme cible privilégiée.

Nous entendons ici par le niveau organisationnel celui de l'entreprise comme une entité singulière et homogène. De ce fait, outre l'identification psychologique des salariés au travail et l'identification psychologique au groupe, observées à travers le *corpus*, se distingue aussi un engagement affectif et un attachement émotionnel plus global vis-à-vis de l'entreprise en général, favorisé par la présence active des dirigeants, le directeur-général en l'occurrence, et la présence de valeurs communes de base à l'entreprise.

Ce dernier point discute alors du rôle des valeurs au niveau organisationnel suivant deux perspectives : *via* le directeur-général et *via* le groupe en général (l'ensemble des employés).

1.2.3.1 Le rôle du dirigeant

L'analyse de discours confirme l'apport positif du directeur-général dans l'attachement émotionnel des salariés à l'entreprise, notamment par la confiance, les valeurs et l'exemplarité qu'il incarne. Plusieurs recherches existantes confirment aussi ce résultat.

En effet, en conséquence des changements organisationnels touchant la plupart des entreprises contemporaines, nombreux chercheurs notent la place des dirigeants dans la mobilisation et le maintien des efforts collectifs de leurs subordonnés. En étudiant des cas d'entreprise caractérisées par un « *excellent système humain* », Vaill (1998 :46) reconnaît le rôle joué par les leaders dans le succès de ces entreprises, notamment, par leur capacité à favoriser « la clarté, le consensus et l'engagement » vis-à-vis des objectifs et des valeurs de l'entreprise. Il cite, par exemple, leur investissement particulier de leur temps, leurs sentiments positifs à l'égard de l'atteinte des objectifs en mettant en priorité les sujets et les problèmes fondamentaux de leur entreprise. Selon Fry (2003), le rôle du dirigeant revient aussi à instaurer une vision commune de long-terme sur l'avenir de l'entreprise en se conformant à ses valeurs et en partageant l'amour et l'altruisme avec ses subordonnés. L'alignement aussi bien des responsables et des salariés aux valeurs de l'entreprise favorise, selon Ellemers et al (2004 :467), le sentiment d'avoir une identité commune et permet de développer des relations interpersonnelles affectives au sein de l'entreprise.

D'après Kets de Vries (1998), le rôle du leader charismatique se justifie encore plus dans les situations organisationnelles complexes et urgentes, telles que les crises économiques et sociales touchant une multitude des entreprises modernes, où les salariés prennent de la distance et montrent une résistance face au changement, pendant même où la nécessité d'une mobilisation collective s'avère impérative. L'auteur rapporte également, à travers à une recherche qualitative auprès de deux éminents *leaders* américains, Richard Branson de la société *Virgin* et Percy Barnevik du groupe *ABB*, l'influence de ces derniers pour motiver leurs employés, les amener à excercer des efforts particuliers, et ainsi à démontrer un degré plus haut d'engagement (*ibid.* :8). D'autres recherchent étudient le rôle du leadership charismatique dans le sentiment d'auto-actualisation des salariés au niveau organisationnel, et en conséquence, sur le niveau d'identification et d'engagement dans l'entreprise. Ainsi, Shamir & Kark (2004) et Van Dyne & Pierce (2004) démontrent respectivement l'effet positif du sentiment d'auto-actualisation des salariés au niveau organisationnel sur leur identification personnelle et leur désir de rester dans l'entreprise, ainsi que sur le niveau d'engagement affectif à l'entreprise.

Par ailleurs, Khan (1990 :711) remarque que le sentiment d'insécurité et d'inconfort de certains salariés s'expliquerait par le comportement inconvenant et inoportun des responsables. Dans une recherche qualitative menée dans deux organisations, l'auteur montre l'effet négatif de l'hypocrisie des responsables, leur inconsistance et leur ambivalence vis-à-vis de certaines décisions et idées, sur le sentiment de sécurité psychologique des employés, les conduisant ainsi à une méfiance et une réticence envers la manière dont est dirigée l'entreprise, et en conséquence, à leur désengagement personnel.

En somme, la présence de responsables et de dirigeants ayant des attitudes et des comportements appropriés et consistants vis-à-vis de l'avenir et des valeurs de l'entreprise favorise la confiance, le confort et les conditions psychologiques pour les salariés. Ces derniers se montrent ainsi plus « disponibles psychologiquement » (Khan, 1990) pour s'engager dans une relation active avec son entreprise.

1.2.3.2 Le rôle des « valeurs » de l'entreprise

L'analyse du *corpus* fournit aussi des preuves palpables de la présence d'un ensemble de valeurs caractérisant l'entreprise. Ces valeurs, principalement l'esprit de service, l'esprit d'équipe et l'esprit de progrès, constituent un référentiel solide et partagé par l'ensemble des salariés, contribuant ainsi à leur attachement émotionnel à l'entreprise.

En effet, malgré sa profondeur individuelle et personnelle (Krishnakumar & Neck, 2002), il n'en demeure pas moins que la spiritualité au travail soit aussi caractérisée par une dimension organisationnelle importante (Marques, Dhiman, & King, 2005 ; Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Cela dit, Kets de Vries (2001) observe que le succès remarquable de certaines entreprises, à l'instar de celles figurant dans la liste *Fortune*, tient à leur instauration d'un contexte organisationnel reconnaissant certaines valeurs fondamentales. Il ajoute que ces entreprises jouissent « *d'une vision riche et variée avec une description réelle de la finalité et de la culture de l'entreprise, de ses valeurs et de ses croyances (...) contribuant ainsi à l'identité du groupe* » (*ibid.* :12). Dans le même sens, Cacioppe (2000) remarque, qu'en plus de son intérêt économique, les entreprises modernes définissent leur vision et leurs valeurs dans le but de favoriser l'engagement de ses employés, à travers, notamment, le soutien émotionnel et spirituel de tous ses employés.

De ce fait, les efforts investis par les entreprises pour formuler leurs valeurs fondamentales constituent un engagement de long terme et un objectif final (Kriger & Hanson, 1999) permettant ainsi de créer un environnement du travail authentique et plus serein. Wagner-Marsh & Conley (1999) montrent, à travers l'étude de certains environnements spirituels de travail tels que ceux de *Wetherill Associates (Inc.)* et *TDIndustries*²⁵, la disposition de ces dernières à s'engager pour le confort du travail de ses employés. Ces mêmes entreprises affichent en conséquence des taux de productivité plus élevés, un taux de départ le moins élevé et une plus grande réalisation de soi de la part de ses salariés. Au demeurant, Giacalone & Jurkiewicz (2003) maintiennent que la spiritualité au travail témoigne d'un certain nombre de valeurs organisationnelles et culturelles fortes (eg. intégrité, réceptivité, générativité, etc.) par lesquelles les salariés assouviennent leur identification et leur besoin de connexion et de réalisation de soi. Selon Parashar, Dhar, & Dhar (2004 :144), ces valeurs constituent un moyen pour le développement du sens, d'ordre et d'intégration pour la vie organisationnelle et sociale de l'entreprise. En outre, Pierce & Gardner (2004) considèrent que les valeurs transmises par les dirigeants et par l'entreprise en général stimulent les sentiments et les attitudes positives des salariés à l'égard de leur entreprise.

Mais faudrait-il que ces valeurs déclarées soient soutenues par un ensemble de moyens et d'activités de support (Kriger & Hanson, 1999) pour les affirmer dans le quotidien, comme l'encouragement du sens de l'écoute, le développement de la capacité d'agir des salariés, les comportements conviviaux, la reconnaissance et la célébration des exploits, la solidarité, etc.

²⁵*Wetherill Associates, Inc.* et *TDIndustries* sont deux entreprises américaines figurant dans la liste *Fortune* des meilleures entreprises.

Jurkiewicz & Giacalone (2004) établissent un panorama de valeurs spirituelles, comme l'intégrité, la réceptivité et l'alignement des valeurs, dont ils soulignent la contribution positive à l'engagement des employés. En effet, Mitchell et al (2001) trouvent un lien positif élevé entre la congruence avec l'organisation, mesurée par le degré de compatibilité des valeurs personnelles et des objectifs futurs avec ceux de l'entreprise, et l'engagement affectif des individus. Ils estiment par ce fait que le niveau de congruence en termes de valeurs et d'objectifs futurs développent des liens personnels forts avec l'entreprise. Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003) révèlent aussi que les employés s'avèrent être plus engagés dans les entreprises disposant de valeurs claires et étant plus intègres vis-à-vis de ses salariés. Selon ces auteurs, il s'agit d'une perception générale que les salariés et les responsables partagent sur la conformité des valeurs de leur entreprise. En explorant le rôle des conditions psychologiques développées par Khan (1990), May, Gilson, & Harter (2004), soutiennent l'effet positif de la sécurité et la disposition psychologiques des salariés sur l'engagement dans l'entreprise. Selon Khan (1990), au niveau organisationnel, la sécurité psychologique des salariés reflète leur confiance dans l'entreprise, leur liberté d'expression et d'action, et par conséquent, leur capacité à s'engager sans aucune aversion. Similairement, Pawar (2009) démontre l'effet positif de la spiritualité au travail, mesuré par le degré d'adoption d'objectifs organisationnels positifs et nobles, sur le niveau d'engagement organisationnel et de satisfaction des salariés.

Finalement, à Sodexo, le développement de l'attachement émotionnel à l'entreprise s'avère être lié à la présence d'un commun accord vis-à-vis des valeurs fondamentales de l'entreprise. Cette conformité de valeurs se justifie autant chez les responsables hiérarchiques que chez les salariés eux-mêmes, et reflète ainsi un niveau élevé d'authenticité de l'entreprise. En effet, Kets de Vries (2001 :14) observe que l'authenticité représente *une qualité propre à l'entreprise de sa capacité inéluctable pour attacher les employés à sa vision, sa mission et sa culture.*

Conformément à l'hypothèse H3, cette recherche soutient alors que :

H3 : Le partage des valeurs de base de l'entreprise favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.

Au total, au vu des résultats présentés *supra* dans le chapitre 5 et à l'issue de cette présentation, le tableau suivant restitue l'ensemble des hypothèses de recherche discutées dans ce travail doctoral :

Encadré 8. Présentation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche

Hypothèses de recherche	Résultat
H1 : Il existe un lien entre la forme de l'engagement affectif et la nature de la cible de l'engagement.	Vérifiée
H2 : La connaissance de la vie intérieure de l'employé favorise son engagement affectif envers l'entreprise.	Partiellement vérifiée
H3 : Le partage des valeurs de base de l'entreprise favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.	Vérifiée
H4 : La perception positive par l'employé de son travail favorise son engagement affectif envers l'entreprise.	Vérifiée
H5 : Le sens de la communauté favorise l'engagement affectif envers l'entreprise.	Vérifiée

Ainsi, ces résultats vérifient le lien entre la spiritualité au travail et l'engagement affectif au sein de l'entreprise. Le paragraphe suivant analyse ces résultats pour donner une portée pratique à cette thèse.

2 Discussion managériale et valorisation des résultats

Sur le plan managérial, ces résultats mettent en évidence dans un premier temps, l'« état d'esprit » dégagé de cette recherche, tout en faisant ressortir certaines implications managériales. Elle permet, dans un deuxième temps, de proposer des échelles de mesure pour des études ultérieures sur la spiritualité au travail.

2.1 L'« état d'esprit » de l'entreprise, pour favoriser l'engagement

Le traitement des données qualitatives à l'aide d'Alceste ainsi que l'analyse de contenu des discours montrent la prévalence de l'« état d'esprit » qui semble être un facteur important dans la réussite de l'entreprise. Cette dernière réalise d'ailleurs régulièrement une enquête d'engagement reconnue sur une échelle internationale par le cabinet *Aon Hewitt*²⁶ et dont les résultats sont présentés dans l'encadré suivant :

²⁶http://www.aon.fr/france/aon-france/presse/programme_best_employers.jsp; <http://www.euroinvestor.fr/actualites/2014/10/22/sodexo-services-avantages-et-recompenses-remporte-le-label-aon-hewitt-du-meilleur-employeur-mondial/13013513> (consultée le 02/11/2014).

Encadré n°9. Enquête d'engagement : quelques chiffres clés

Engagement : les critères mesurés par l'entreprise

Il décrit l'état de l'implication intellectuelle et émotionnelle qui permet aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail. L'engagement est fondé sur trois comportements clefs :

DIRE : les employés parlent en bien de leur entreprise à leurs collègues, aux candidats et à leurs consommateurs ;

RESTER : les employés désirent ardemment faire partie de l'entreprise ;

ASPIRER : les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et contribuent ainsi aux succès de l'entreprise.

Des enquêtes successives menées de 2008 à 2014 donnent les pourcentages suivants :

Résultats de l'enquête entre 2008 et 2014

Année	Taux de participation	Taux d'engagement
2008	28%	48%
2010	56%	55%
2012	70%	57%
2014	68%	59%

Ainsi, concernant le taux d'engagement et comme le montre le tableau ci-dessus, l'entreprise réalise une progression de onze points par rapport à 2008. En outre, cette progression s'avère régulière sur les six années.

Source : Sodexo, Rapports annuels²⁷

Le recours à ces enquêtes favorise l'engagement dans la mesure où les employés ont d'année en année des challenges à relever. Des « complexes » se développent : « quand on est premier on veut rester le meilleur », on devient même donneur de leçons, à travers le CJD²⁸ par exemple. On devient de fait une entreprise « enseignante » au sens de French et Bazalgette (1996). Il ne s'agit donc pas seulement d'être une communauté d'appartenance mais aussi d'*apprenance* et de transfert de connaissances.

Cet état d'esprit se décline à trois niveaux à la fois spécifiques et consubstantiels (le salarié, le groupe et l'entreprise et... même aux autres entreprises). Chaque niveau met en évidence certaines valeurs/attitudes, qui contribuent à une forme particulière d'engagement. Rappelons que **les valeurs** sont définies comme des « **croiances durables**, déterminant qu'un mode de comportement ou but de l'existence est préférable à un autre » (Rokeach, 1973) (voir *supra*).

²⁷ <http://www.sodexo-rapport-annuel-2013-2014.com/engagement/> (consultée le 28/01/2015).

²⁸ 1968-1970 : Pierre Bellon est président du CJD France, (plus ancien mouvement patronal français, créé par Jean Mersch en 1938 sous le nom initial de CJP (Centre des Jeunes Patrons)

Slim Ben ammar a été également, de 2009 à 2011, Président du CJD Tunisie dont le slogan est « L'entreprise au service de l'homme » et, depuis décembre 2014, est Président du CJD international.

Le CJD France a publié de nombreux ouvrages : "*L'Homme est capital*" (Edition Vetter, 1998) *Osez le bonheur, Vers un libéralisme responsable - 44 propositions pour une entreprise plus humaine* (Éditions d'organisation, 2004), *Éloge du développement collectif* (2006).

Ainsi, dans un **objectif de survie et de pérennité**, cet état d'esprit montre comment l'entreprise semble être capable de combiner la dimension intellectuelle (compétences) et la dimension spirituelle (valeurs) dans son environnement du travail pour favoriser l'engagement global. De cet appariement découlent des pratiques managériales spécifiques :

2.1.1 Reconnaître les individualités, révélateur de potentiel

L'analyse des entretiens a permis d'identifier deux dimensions essentielles de l'identification psychologique du salarié au travail, son implication et son engagement personnel dans l'entreprise, à savoir, la reconnaissance de l'image du salarié et de son besoin de développement personnel à travers la valorisation de ses compétences. Il s'agit aussi de facteurs importants pour reconnaître les individualités et révéler le potentiel des salariés.

Il importe également de remarquer que, d'après les résultats de cette recherche, ces dimensions de la spiritualité concernent majoritairement les jeunes salariés ayant moins de trois ans d'ancienneté dans l'entreprise. Pour ces derniers, la relation entre les différents milieux de vie (eg. famille, école, anciens emplois, travail actuel, etc.) devient aussi un constituant essentiel de leur parcours. De fait, cette question s'est imposée, en particulier, dans le processus de recrutement à l'entreprise, et autour de laquelle le directeur général confie : *« Nous mettons une **grille de compétences techniques, comportementales et, transversalement, les valeurs (...)**. C'est quelques fois l'**attitude** et le **comportement** de la personne qui aident à **juger** tout ça (...). Parfois, il y a des **traits** remarquables qui apparaissent très clairement surtout quand il y a des **signes forts**. Il y aussi **des valeurs non dites** qui sont plus intrinsèques, **difficiles à cerner**. Par exemple, quand une personne a des besoins spécifiques qui expriment **une forte image de soi et une forte personnalité**, auxquels, dans ce cas, il serait peut-être **difficile à y répondre** ».*

Ainsi, la mise en valeur de ces facteurs commence par la reconnaissance de l'image que chaque salarié a de soi, et ensuite, par la valorisation de ses compétences dans le milieu du travail.

2.1.1.1 Connaître l'image que chacun a de soi

En premier lieu, il s'agit d'identifier les caractéristiques personnelles les plus saillantes chez le salarié, et à travers lesquelles l'entreprise peut dégager les compétences intellectuelles et sociales les plus révélatrices :

La prise en considération de l'interférence de différents milieux de vie dans l'élaboration de l'identité du salarié peut informer sur ses capacités d'adaptation et d'intégration dans l'entreprise, tout en étant capable de supporter les pressions aussi bien internes qu'externes de ces différents milieux, et de préserver ses caractéristiques personnelles. Baubion-Broye, Dupuy, & Hajjar (2004 :376) et Baubion-Broye & Hajjar (1998) estiment que « *C'est la conception d'un sujet qui se constitue par ses activités sur ses milieux autant qu'il est constitué par eux* ».

De plus, la réalisation de l'équilibre entre l'identité du salarié et celle de l'entreprise, **peut commencer lors du recrutement du personnel**, à travers certaines mesures managériales dont on cite quelques exemples :

Les méthodes biographiques, les histoires de vie et les tests de personnalité, dont Lévy-Leboyer (2009) expose l'utilité dans la reconnaissance de l'image de soi du salarié ;

La méthode d'activation du développement vocationnel et personnel (ADVP) adoptée dans les entretiens de sélection, et qui permet d'explorer et de déterminer les attentes individuelles du salarié (Blanchard, Volvay, Homps, & Prieur, 1995) ;

L'inventaire du système des activités (ISA)²⁹ qui consiste en un protocole permettant d'évaluer la nature et la fréquence des activités accomplies par le salarié (Baubion-Broye, Dupuy, & Hajjar, 2004).

On peut dire qu'il y a donc lors du recrutement une anticipation de la capacité d'adaptation et un « engagement d'entrée ».

2.1.1.2 La valorisation des compétences

En second lieu, l'identification des compétences individuelles se complète par leur valorisation dans le milieu du travail. Ainsi, cela semble contribuer au sentiment de confiance et d'utilité, en particulier, chez les jeunes salariés :

Une disposition d'une marge de liberté et de contrôle permet de répondre aux exigences du travail et d'être, en même temps, en conformité avec ses propres valeurs. Cette stratégie d'adaptation stimule la confiance et l'accomplissement de soi des salariés, et contribue aux objectifs de l'entreprise. Par ailleurs, trois exemples repérés dans cette recherche illustrent cette situation :

²⁹ Pour une idée complète sur le contenu de ce protocole, se référer à Curie, J., Hajjar, V., Marquié, H., & Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités, *Le Travail Humain*, 53 (2), 103-118.

La responsable de trésorerie a procédé à une refonte du contenu de son poste pour répondre aux attentes de l'entreprise : « Sodexo m'a donné **l'opportunité de réaliser quelque chose de nouveau et de contribuer à améliorer la situation. J'ai vite réalisé que j'ai une valeur personnelle à faire aussi valoir pour Sodexo** » ;

Le jeune agent administratif a profité de son nouvel environnement de travail pour modifier son style de vie et réaliser son développement personnel : « Je n'avais pas de la persévérance et j'ai commis beaucoup de **fautes et de bêtises (...). Maintenant, je veux changer mon attitude et corriger mes fautes, et c'est ce que je fais actuellement** » ;

La responsable commerciale a actualisé ses compétences commerciales en se basant sur ses qualités personnelles : « C'est **un travail qui converge avec mes valeurs et ma personne, et je pense que j'ai bien réussi dans ce défi** » ;

Un autre interlocuteur considéré comme l'un des pionniers de Sodexo a été chargé en plus de ses responsabilités habituelles, de superviser et participer dans nombreux travaux de logistique, entres autres, ceux occasionnés par le dernier aménagement de bureaux. Il a tenu à **montrer ses réalisations**, en proposant une visite de l'entreprise.

Ainsi, pour les anciens salariés, de nouvelles responsabilités, tels que l'encadrement et l'orientation des nouvelles recrues, leur être assignées afin d'accompagner leur parcours et valoriser leurs compétences distinctives. En effet, dans un « esprit de générativité », le partage des connaissances et des expériences contribue à la recherche du sens et l'accomplissement de soi chez les séniors (Mhenaoui, 2014).

En résumé, l'objectif pour l'entreprise est de reconnaître les individualités et la valeur de ses salariés afin de dégager leur potentiel et les forces individuelles dont ils disposent. Pour autant, dans le but de valoriser aussi bien les compétences de ses salariés que leur engagement dans le groupe, l'entreprise fait appel à une dimension spirituelle importante, à savoir *l'esprit de corps*.

2.1.2 Développer l'esprit de corps : ciment de l'engagement

L'esprit de corps correspond à une dimension spirituelle essentielle relevée lors des entretiens. Elle intervient majoritairement dans l'engagement au niveau du groupe, qui reflète l'orientation collective de celui-ci vers la défense et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi, cette disposition met en valeur, dans une approche collective, les compétences individuelles des salariés.

Pour développer cet état d'esprit, deux valeurs sont mises en évidence : la proximité et l'intérêt commun.

2.1.2.1 Le recours à la proximité

Comme le montrent les résultats de cette recherche, la proximité des collègues est un élément important de cohésion. On peut le relever à partir des propos recueillis concernant la restructuration de l'entreprise qui a eu pour conséquence un affaiblissement des liens que beaucoup d'anciens déplorent. Du fait de l'augmentation de l'effectif, la direction a décidé de créer des services autonomes pour gérer leurs activités : « *Il est maintenant très clair que la structure s'est agrandie, mais les comportements sont restés un peu les mêmes.* L'impact de cette décision s'affiche au niveau de la communication interne et, *de facto*, dans la coordination entre les différents départements. Un aperçu de notes de terrain donne une idée sur l'importance de la socialisation des nouveaux et jeunes salariés par les anciens plus expérimentés.

Encadré n°10. Aperçu de notes de terrain

Suite à l'aménagement et au changement de **bureaux** effectués pour accueillir et affecter les nouvelles recrues, l'interlocuteur, les larmes aux yeux, est manifestement ému de la **distance** qui prend place entre les collègues. Il souhaite rapprocher les collègues et restituer l'ambiance telle qu'il a connue il y a quelques années. Il réclame aussi plus d'efforts de **communication**.

La responsable RH confie : « *La vision n'est toujours pas très bien communiquée. C'est-à-dire, les jeunes ont besoin de vision, de la clarté, de la communication. Ils veulent une idée sur la progression de la société, cette information-là, elle est chez les pionniers (...). Donc, ce qui se passe c'est le manque de communication entre les deux générations. C'est ça qui crée le décalage, c'est le manque de communication* ».

Ainsi, le recours à la proximité dans le groupe constitue un levier important pour favoriser l'engagement au sein de l'entreprise. En facilitant la communication interne et la coopération au sein des équipes du travail, à travers certains dispositifs mis à cette fin, l'entreprise renforce les liens qui unissent l'ensemble des salariés :

Une communication sur les raisons et les avantages de la nouvelle organisation du travail s'avère utile pour réduire les incertitudes et les doutes sur l'authenticité des décisions des dirigeants ;

Les techniques de communication en face à face ou spontanée s'avèrent être plus efficaces que la communication basée sur les nouvelles technologies (eg. messagerie électronique) dans le maintien des relations interpersonnelles et le développement de l'engagement dans le groupe (Kiesler & Cummings ; 2002). En outre, l'entreprise peut bénéficier de la proximité entre les services pour favoriser le contact régulier et informel entre les salariés, qui constitue une opportunité de communication et d'échange d'informations ;

La création des synergies entre certains services, en particulier, le service de production et le service commercial, qui présentent un nombre élevé de dysfonctionnements au sein de la chaîne d'activité. De fait, le rythme de production a du mal à suivre le service commercial et la demande de clients ;

Développer des stratégies du travail coopératives en mettant l'accent sur les relations d'interdépendance entre les différentes équipes. D'après Savoie & Brunet (2007), cette stratégie contribue à la cohésion dans le groupe et au sentiment collectif d'efficacité ;

Intégrer des dispositifs de communication interne, comme celui lancé en 2012 par la société-mère et baptisé « agence de *news* interne »³⁰. Ce dispositif permet aux salariés d'échanger et de partager, en temps réel, sur plusieurs sujets aussi bien personnels que professionnels, et de s'exprimer librement dans l'entreprise. Jusqu'à présent, ce projet ne semble pas encore mis en place en Tunisie.

2.1.2.2 La défense de l'intérêt commun

Malgré le manque de communication et de proximité causé par la restructuration organisationnelle, l'analyse de contenu des discours montre que la mobilisation des salariés pour soutenir l'intérêt commun de l'entreprise, la faire réussir et être au service de ses clients, contribue au maintien de l'*esprit de corps* dans le groupe. Effectivement, il semble que la direction ainsi que les salariés réalisent l'importance de la culture tournée vers le service : « *Je sais qu'il y a des **objectifs fixés** et que tout le groupe fera **valoir l'intérêt commun*** », « *A Sodexo, on est tous **mobilisés et unis**, et dans les périodes **difficiles**, personne ne parle en son nom, tout le groupe se **mobilise pour l'intérêt commun*** ». Ainsi, il s'agit de valoriser le partage de l'intérêt commun au sein de l'entreprise :

La mise en évidence de la vision globale de l'entreprise, notamment, par la conception d'actions collectives basées sur des événements consécutifs et liés.

³⁰Lopez, J.G. (2012). « Sodexo : les salariés alimentent leur fil d'actualités », *Entreprise & Carrières*, n°1091, du 10/04/2012 (non repris en bibliographie).

Dans ce sens, Rousseau (1998) souligne l'utilité d'une telle démarche pour promouvoir le sens de l'intérêt commun et collectif par rapport aux intérêts individuels, et particulièrement, dans les situations de travail spécifiques (eg. périodes de crise, travail d'urgence, structuration, etc.) ;

La réalisation de suivis réguliers sur la progression des activités de chaque département. Cela permet aux salariés d'avoir une connaissance d'ensemble et de progresser collectivement en fonction des objectifs assignés. En particulier, cette démarche sera utile pour relier les services de production et commercial, d'une part, et les services de remboursement et financier d'autre part. Par ailleurs, le responsable de production estime que : « *la direction organise régulièrement des rencontres et des réunions formelles et informelles pour réunir l'ensemble du personnel et nous faire des suivis continus. C'est très utile pour s'entendre et savoir où l'on est* » ;

La communication régulière sur les réalisations et les performances de l'entreprise, par le biais de la direction, en mettant l'accent sur l'image de la société et la fidélité de ses clients. Cela renforce la confiance collective et l'engagement des employés : « *C'est un bonheur pour moi que nos clients félicitent les efforts de Sodexo, et que son image soit bien représentée chez eux* ».

Au final, le développement de l'esprit de corps revient à favoriser la proximité dans le groupe, la communication interne et le sens de l'intérêt commun de l'entreprise. Ces facteurs contribuent conjointement au renforcement de la cohésion et la résistance du groupe, en particulier, pendant les périodes caractérisées par de fortes pressions économiques et sociales, et plus généralement, pendant les mutations et les transitions organisationnelles. A ce titre, il est remarqué que plusieurs salariés dans le monde sont de plus en plus préoccupés quant à la capacité de leurs dirigeants à surmonter les changements économiques et sociaux, et à préserver leur entreprise contre des chocs éventuels³¹. Sur cette question, le paragraphe suivant discute de l'importance de la survie et de la pérennité de l'entreprise.

2.1.3 Préserver l'esprit de survie de l'entreprise : fondement de l'attachement émotionnel

L'*esprit de survie* a été identifié comme une autre dimension essentielle de la spiritualité au travail à l'entreprise, et qui intervient majoritairement dans l'attachement émotionnel des salariés.

³¹http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/le-culte-de-l-entreprise-a-du-plomb-dans-l-aile_1359143.html (consultée le 13/02/2015).

Il se traduit par la légitimité et l'authenticité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, à travers la légitimité du pouvoir, d'un côté, et le partage des valeurs de l'entreprise de l'autre côté.

2.1.3.1 La légitimité du pouvoir

Le chef d'entreprise représente l'image de la société. Ses caractéristiques personnelles, sociales et professionnelles conditionnent et influencent largement les attitudes et les comportements des salariés. Elles déterminent, en conséquence, la nature de la relation avec celui-ci ainsi qu'avec l'entreprise en général. La légitimité d'un dirigeant s'ancre, non seulement sur sa compétence et son expertise, mais aussi sur sa personnalité, à savoir son intégrité et son respect des valeurs de son entreprise (Petit & Boulocher, 2009 ; Petit & Mari, 2009).

Ainsi, les salariés s'imprègnent des valeurs et de la manière dont ils perçoivent l'engagement et le comportement de leurs dirigeants. Dans l'entreprise Sodexo, l'engagement des employés reflète celui de ses dirigeants. Quelques exemples peuvent étayer ce constat :

Au niveau international, Pierre Bellon semble constituer une référence pour nombre de dirigeants d'entreprises³². Son engagement pour la réussite de toutes les filiales qu'il a implantées à l'étranger est reconnu depuis les années 70, avec l'implantation des premières unités de restauration collective. Encore en 2015, ses activités au sein de l'Association du Progrès de Management³³ dénote de sa volonté de sensibiliser les dirigeants d'entreprises autour des thèmes relatifs au progrès, à la philosophie d'entreprise et à la renaissance du management en général³⁴ ;

En Tunisie, le succès de l'entreprise s'est également poursuivi avec l'engagement personnel de son directeur-général, Slim ben Ammar³⁵, qui s'est impliqué avec le reste des employés pour surmonter les difficultés liées à des opérations de dénigrement fondées sur des accusations de concurrence déloyale, et d'autres relatives au capital local et étranger de la filiale (cf. Encadré n°6). Selon le directeur commercial de la zone Europe et Afrique du Nord, la réussite de Sodexo Tunisie revient majoritairement au potentiel de ses cadres et de ses salariés³⁶.

³² http://www.lexpress.fr/informations/bellon-le-boulimique_628548.html; http://www.lexpress.fr/informations/les-bellon_648727.html (consultée le 29/01/2015).

³³ <https://www.apm.fr/lhistoire/> (consultée le 29/01/2015).

³⁴ <https://www.apm.fr/le-blog/> (consultée le 29/01/2015).

³⁵ Slim Ben Ammar, diplômé de HEC Carthage, DG de Sodexo Tunisie créée en 1997. Il avait 34 ans.

³⁶ Interview de M. Jean Dwaily : <http://www.lapresse.tn/29012015/21741/la-multinationale-detient-825-de-sa-filiale-tunisienne.html> (paru le 03/02/2011).

Ainsi, le directeur général de Sodexo Tunisie relève l'importance de l'engagement et du sens accordé au progrès : « *Un bon travail pour un manager est de « choisir » les personnes qui vont réussir collectivement. Lorsque j'y arrive, je ressens de la fierté et de l'accomplissement. Tout est pensé à une échelle internationale, mais c'est construit à l'échelle locale (...)* ». Ainsi, Sodexo Tunisie se montre réactive vis-à-vis de son marché local, et dispose d'une marge de manœuvre dans la gestion de ses activités : « *Il y a des arbitrages qui peuvent avoir lieu en fonction de l'évolution de l'environnement, on peut par exemple changer de valeurs ou adapter de nouvelles valeurs parce que le contexte l'impose, sans pour autant toucher aux valeurs éthiques (...). C'est pour cela que j'ai de la chance d'être à Sodexo. Je suis convaincu et persuadé que notre réussite passe par l'engagement des salariés* »;

Au demeurant, cette prise de conscience individuelle de l'importance du « message » porté par les dirigeants semble aussi être présente chez les autres responsables au sein de la filiale, et qui essaient de généraliser à tous les responsables et les chefs hiérarchiques. Sur ce sujet, le directeur général s'exprime : « *Donc, j'essaie de faire de sorte qu'il y ait un chef dans chaque département, et que celui-ci s'assure du travail dans son département* ». En effet, la responsable de ressources humaines de Sodexo Tunisie déclare : « *Je dois incarner ces valeurs puisque je suis porteuse de ce message à ceux que je choisis lors du recrutement* » ;

A travers ces exemples, on comprend mieux comment se sont articulées l'histoire et les valeurs de l'entreprise. En effet, cette culture de « valeurs fortes », l'emportant sur l'application de procédures fermes, se fait à travers une stratégie de communication comportant la publication régulière des bulletins d'informations, des études et des articles qui traitent, aussi bien, des questions de motivation et d'engagement des salariés³⁷.

Au final, il semble que l'incarnation des valeurs de l'entreprise ne se limite pas seulement aux dirigeants, mais concerne tous les salariés à tous les niveaux hiérarchiques.

Tout d'abord, une communication sur le parcours des dirigeants, leur personnalité, leurs attentes individuelles et collectives, s'avère être utile pour éclaircir plusieurs aspects des attitudes et des comportements de ces derniers (respect, responsabilité, humilité, honnêteté, transparence, courage, équité, etc.). Par la suite, l'affirmation des dirigeants des valeurs de l'entreprise contribue à l'adhésion des salariés (Tyler & Blader, 2005) ;

³⁷<http://www.emarketing-tunisie.com/sodexo/newsletter/article1.php> (consultée le 09/05/2014) ; <http://www.sodexo-tunisie-newsletter.com/newsletter-sodexo-salaries-engagement-salaries.php> (consultée le 23/01/2014).

Ensuite, l'exemplarité des dirigeants, évaluée en fonction de leurs comportements, en particulier, dans les relations bilatérales avec chacun des employés ou en groupe, justifie leur intégrité et leur investissement pour agir dans l'intérêt de l'entreprise. Selon Shamir, House, & Arthur (1993), ces pratiques peuvent contribuer à l'attachement émotionnel des collaborateurs, à leur motivation intrinsèque et aussi à leur implication dans le travail ; Enfin, la participation du chef d'entreprise dans le processus de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés peut établir les premiers signes du « contrat psychologique » avec ces derniers tout en insistant aussi bien sur les termes relationnels qu'économiques. En effet, celui-ci peut appuyer, à travers le choix des personnes, son engagement et son implication pour s'assurer de leur adaptation avec les valeurs de l'entreprise (Petit & Boulocher, 2009).

En somme, la création d'un climat de confiance entre les dirigeants et les salariés contribue au renforcement des liens interpersonnels au sein de l'entreprise. Ces liens sont consolidés par le partage des valeurs dont dispose l'entreprise en général.

2.1.3.2 Le partage des valeurs

Dans un second temps, il s'agit de clarifier et de communiquer sur les valeurs de l'entreprise en précisant sa philosophie, sa mission et sa vision future. Cette mise au point favorise l'alignement et le partage de valeurs entre l'ensemble des employés, et contribue à leur attachement émotionnel :

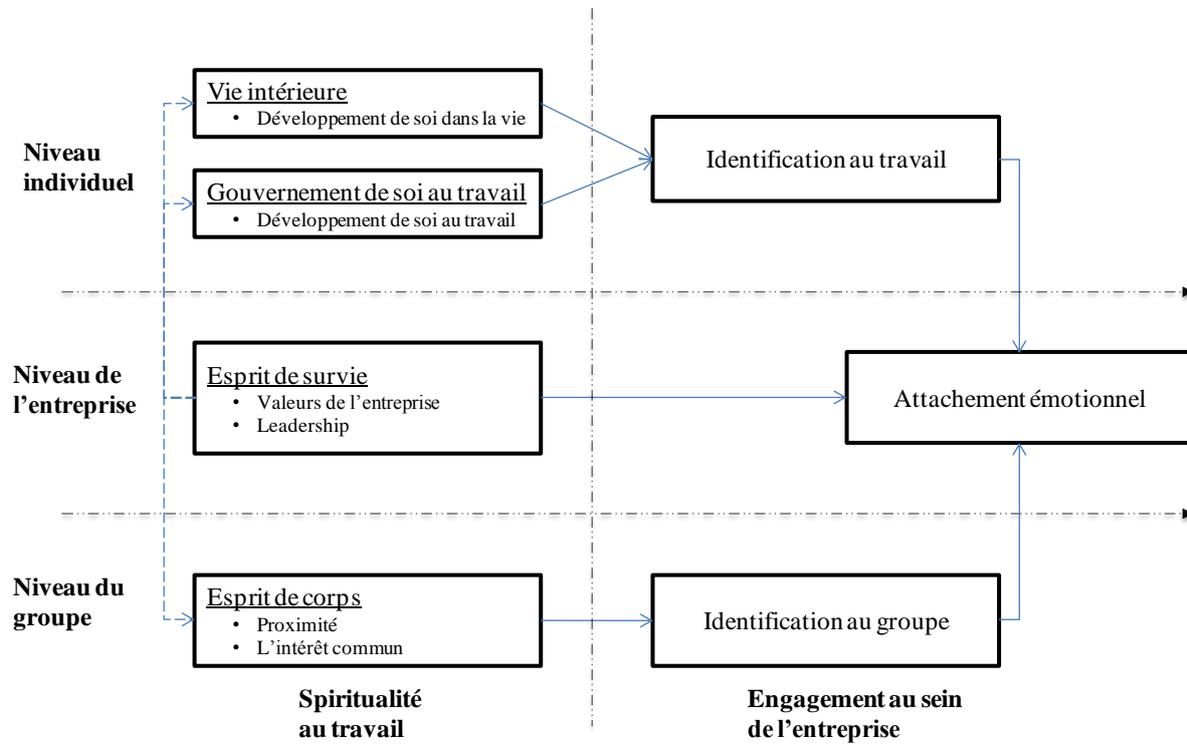
L'élaboration et la communication du système de valeurs, des principes et des comportements attendus qui fondent la raison d'être de l'entreprise, font l'objet d'une appréciation positive par les salariés qui souhaitent faire partie d'une entreprise qu'ils considèrent authentique, en particulier, pour faire face aux changements continus de la vie économique et sociale ;

L'explication de l'ancrage de l'entreprise, en se référant à son histoire, à son métier de base et aux valeurs de ses dirigeants, contribue à l'attraction et la fidélisation de ses employés ;

Une « bonne » communication sur les valeurs de l'entreprise par le biais, aussi bien, des dirigeants que des anciens salariés. Le transfert intergénérationnel des valeurs est important pour assurer la continuité de la mémoire d'entreprise (Menahoui, 2014), et réaliser l'équilibre entre l'identité individuelle des nouveaux salariés et l'identité de l'entreprise. Cela agit favorablement sur leur confiance, leur sécurité psychologique de même que sur leur attachement émotionnel (Stephens & Dailey, 2012 ; Simosi, 2010). Au final, la perception positive par les salariés de l'image, des valeurs et de la conduite de leur entreprise favorise leur attachement émotionnel, leur désir pour rester ainsi que la réalisation d'efforts supplémentaires.

Au total, l'état d'esprit, tel que présenté ci-dessus, constitue un cadre d'analyse par lequel l'entreprise peut tenir compte des valeurs et des attitudes spécifiques au sein de son milieu du travail, et assure la concomitance de différents types d'engagement.

Figure n°21. Cadre d'analyse retenu pour expliquer l'engagement à travers la spiritualité au sein de l'entreprise



Conclusion intermédiaire : Des cas pilotes au cas d'école

En résumé, on peut dire que le cas « Sodexo Tunisie » offre des enseignements pertinents qui permettent de concevoir un modèle intégrateur aux contours dessinés à partir de sa **Capacité de résilience**³⁸ (Renée, 2011 ; Madni, 2000). En effet, suite à la crise vécue en 2011, « Sodexo Tunisie » a prouvé sa capacité non seulement *d'absorber le choc mais aussi de se renouveler*. En fait, les expressions *resilient business* et *resilient community*, renvoient à la capacité des entreprises à retrouver un état d'équilibre (leur état initial ou un nouvel équilibre) qui leur permet de fonctionner après une crise. Il s'agit d'une forme d'homéostasie³⁹ qui permet aux systèmes de retrouver leurs conditions de départ ou de maintenir leurs fonctions initiales dans un environnement turbulent. Ainsi, tout mécanisme vital poursuit un seul but, celui de **maintenir l'unité des conditions de la vie** (Bernard, 1865). Nous pouvons associer cette capacité à **l'esprit de survie**.

Cette capacité prend sa source dans des **piliers identitaires** qui s'avèrent d'ailleurs plus critiques et utiles en situation de crise (Albert & Whetten, 1985 ; Alvesson & Empson, 2008 ; Dutton et al, 1994). Ces piliers de l'identité organisationnelle de Sodexo se fondent sur les variables de la spiritualité et se combinent entre eux pour renforcer *l'engagement*, il s'agit de : **Une culture anthropogène** (Serieyx, 1982), plus humaine avec des règles du jeu qui permettent à la fois le développement des individus et d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cet humanisme puise sa force dans l'activité même de l'entreprise qui vise à améliorer la qualité de vie.

Un état de flow : selon Csikszentmihalyi (1975 : 36-37), les individus sont les plus heureux lorsqu'ils parviennent à un état de *flow -une sensation globale ressentie quand la personne agit avec une implication totale-* où ils sont entièrement immergés dans leur activité. L'auteur en fait l'analogie avec l'expérience de *transcendance*. Ceci est directement lié au sens accordé au travail. Cet état est favorisé par le soin apporté **au recrutement** qui s'assure de profils psychologiques susceptibles de garantir un **engagement d'entrée et le partage des valeurs**.

Une organisation hypertexte dans la mesure où Sodexo facilite un processus en spirale favorisant les interactions sur trois niveaux : individus, groupes, entreprise mais aussi maison mère- filiale. Une sorte d'alignement, de cohérence ou de convergence favorisée par un apprentissage interorganisationnel, un transfert d'expérience, qui développe le *capital d'intelligence*.

³⁸ La résilience organisationnelle renvoie à la capacité de rebondir face à l'inattendu. (Madni, 2007).

³⁹En 1865, Claude Bernard définit **l'homéostasie** dans son *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* comme la capacité que peut avoir un système biologique pour se maintenir en vie indépendamment de contraintes extérieures.

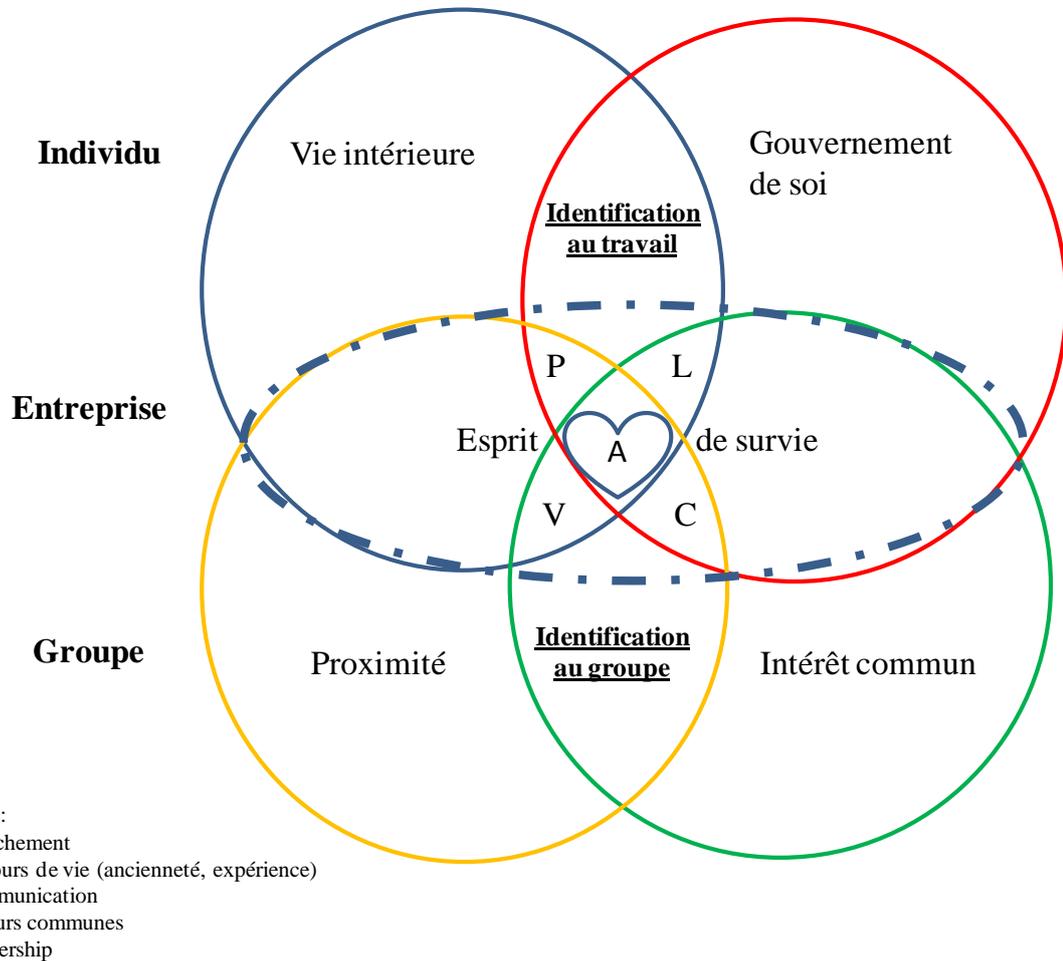
Une **structure fractale** avec des valeurs qui replacent les personnes comme acteurs et co-responsables du succès de l'entreprise et non plus comme des ressources. En effet, à la différence d'une structure pyramidale, l'entreprise fractale est organisée de la même façon à différents niveaux hiérarchiques (eg. Les poupées russes). C'est ce qui a permis à Sodexo l'interaction entre la résilience organisationnelle, collective et individuelle. Cette résilience s'est même manifestée dans l'environnement externe de l'entreprise chez les clients qui se sont détournés de la concurrence, déjugée et considérée désormais peu crédible, augmentant ainsi les parts de marché de Sodexo Tunisie de 30% et l'amenant à tripler son effectif.

Le flow et la cohérence avec l'activité de l'entreprise (qualité de vie, récompenses), fait qu'il n'y a pas de dissonance cognitive (harmonie, paix intérieure...) Nous sommes dans une logique managériale qui met en perspective la partie (individu, groupe, filiale) et le tout (entreprise, maison mère).

Enfin, toutes ces caractéristiques de l'entreprise Sodexo rejoignent la métaphore de **l'entreprise vue comme cerveau**, développée par Morgan (1999) dans « *Images de l'organisation* » où ce dernier mobilise justement le concept de l'hologramme pour montrer que chaque sous-système retrouve les qualités de l'ensemble. Autrement dit, il s'agit de l'« ADN de l'entreprise » qui est porté par chaque individu et véhiculé à travers le partage des valeurs communes dans l'entreprise. Morgan (*ibid.*:98) affirme que cette vision holographique de l'organisation peut apparaître comme un *idéal impossible*, mais que certaines entreprises disposent déjà des qualités requises pour l'atteindre. Les résultats de notre étude de cas permettent de considérer que Sodexo fait partie de ces entreprises.

Cette métaphore du cerveau et la quête de la spiritualité au sein de l'entreprise nous dictent de représenter autrement les interactions entre les sous-systèmes pour davantage suggérer l'imbrication et l'emboîtement des liens des éléments du modèle ainsi intégré.

Figure n°15. La métaphore du cerveau



Ce modèle intégrateur mérite d'être validé et, pour cela, nous proposons des échelles de mesure conçues avec la perspective de tester ce modèle sur un échantillon plus large.

2.2 Proposition d'échelles de mesure

Selon Likert (1932), le développement d'échelle de mesure doit tenir compte, en premier lieu, de l'objet de l'étude. Ensuite, les items correspondants doivent donner lieu à une évaluation du degré d'accord ou de désaccord des sujets enquêtés. En outre, pour tenir compte de l'adaptation culturelle de l'échelle de mesure, les résultats de la présente recherche, ainsi que la traduction inversée ont servi de base pour l'adaptation internationale des énoncés (Besson & Haddadj, 2003 ; Vallerand, 1989).

Ainsi, les items proposés, ci-après, sont de type additif et ayant tous le même poids dans l'échelle correspondante.

Ils sont de deux ordres : ceux validés par de précédentes enquêtes pour lesquels les auteurs sont précisés, et ceux qui sont développés à partir de cette recherche doctorale et qui figurent en caractères gras. Ils sont mesurés sur une échelle de Likert allant de : 1 « pas du tout d'accord » jusqu'à 5 « tout à fait d'accord ».

Echelles de mesure de l'engagement

La première dimension de l'engagement concerne l'**attachement émotionnel** à l'entreprise (AE) :

Tableau n°27. Echelle de mesure de l'« attachement émotionnel »

Code	Item	Référence(s)
AE1	Je suis fier de dire aux autres que je fais partie de cette entreprise	(Mowday, Steers, & Porter, 1979) Allen & Meyer (1990, 1996)
AE2	Je suis extrêmement content d'avoir choisi cette entreprise pour y travailler, plutôt que d'autres auxquelles j'avais postulé lors de mon recrutement	
AE3	Je vante les mérites de cette entreprise à mes amis comme étant la bonne entreprise pour y travailler	
AE4	Je suis disposé à mettre beaucoup d'efforts plus que normalement attendu afin d'aider cette entreprise pour réussir	

La deuxième dimension concerne l'**identification psychologique au travail** (IPT) :

Tableau n°28. Echelle de mesure de l'« identification psychologique au travail »

Code	Item	Référence(s)
IPT1	Je suis très impliqué personnellement dans mon travail	(Kanungo, 1982)
IPT2	Je considère que mon travail est essentiel dans ma vie	
IPT3	Je suis attaché à mon travail	
IPT4	Je suis absorbé, la plupart du temps, par mon travail actuel	
IPT5	J'aime ce que je fais actuellement dans mon travail	

La troisième dimension concerne l'**identification psychologique au groupe (IPG)** :

Tableau n°29. Echelle de mesure de l'« identification psychologique au groupe »

Code	Item	Référence(s)
IPG1	Je suis prêt à accomplir des tâches supplémentaires lorsque cela profite à mon groupe	(Ellemers, de Gilder, & van de Heuvel, 1998)
IPG2	J'essaie d'investir mes efforts dans une bonne ambiance dans mon groupe	
IPG3	Au travail, je me laisse guider par les objectifs de mon groupe	
IPG4	Ce groupe est proche de mon cœur	
IPG5	Je trouve qu'il est important que les objectifs assignés à ce groupe soient atteints	
IPG6	Je suis fier quand mon groupe réussit dans ses tâches	
IPG7	Tout le groupe est disposé à travailler dur pour atteindre les objectifs de l'entreprise	

Echelles de mesure de la spiritualité au travail

La mesure de la spiritualité au travail comprend quatre dimensions :

La première dimension concerne l'**esprit de survie**, et elle subdivisée de son tour en deux sous-dimensions : *via* le groupe (ici l'entreprise) et *via* les dirigeants (cf. Tableau n°30) ;

Tableau n°30. Echelle de mesure de l'« esprit de survie »

Code	Item	Référence(s)
ES1	Je me sens connecté avec les valeurs et la mission de l'entreprise	Ces items correspondent à la sous-dimension <i>via</i> le groupe (Rego & Cunha, 2008 ; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003).
ES2	J'ai confiance dans les valeurs qui prévalent dans cette entreprise	
ES3	Tous les collègues sont optimistes quant à l'avenir de cette entreprise	
ES4	Mon entreprise m'aide à vivre en paix et harmonie avec moi-même	
ES5	Cette entreprise est concernée de la bonne santé de ses employés	
ES6	Les dirigeants de l'entreprise communiquent assez souvent sur les valeurs et l'avenir de l'entreprise	Ces items correspondent à la sous-dimension <i>via</i> les dirigeants, et sont inspirés de ce travail doctoral.
ES7	J'ai confiance dans les valeurs et les comportements des dirigeants	
ES8	Les dirigeants cherchent à montrer les valeurs de l'entreprise	
ES9	Les dirigeants insistent sur les valeurs de l'entreprise	
ES10	Les comportements des dirigeants sont exemplaires	Ces items sont inspirés de Petit & Mari (2009) pour tenir compte de la légitimité des dirigeants.
ES11	Je peux facilement m'identifier avec les valeurs des dirigeants	

La deuxième dimension concerne l'**esprit de corps**, et se décline en deux sous-dimensions : **proximité humaine et sentiment d'intérêt commun**

Tableau n°31. Echelle de mesure de l'« esprit de corps »

Code	Item	Référence(s)
ECP1	Tous les collègues dans mon groupe ont le sentiment de faire partie d'une famille	Echelle adaptée pour l'unité ou le groupe de travail, inspirée de Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003) et Ashmos & Duchon (2000).
ECP2	Tous les collègues dans mon groupe sont proches les uns des autres	
ECP3	Il y a de la proximité dans notre groupe	
ECI5	Dans mon groupe, on a le sentiment d'être relié par un intérêt commun	
ECI6	Dans mon groupe, on partage des objectifs et des intérêts communs	
ECI7	Les responsables s'inquiètent pour les relations internes dans leur groupe	

La troisième dimension correspond à **la vie intérieure** :

Tableau n°32. Echelle de mesure de la « vie intérieure »

Code	Item	Référence(s)
VI1	Je me sens plein d'espoir dans la vie	Ashmos & Duchon (2000)
VI2	Mes valeurs personnelles influencent les choix que je fais dans la vie	
VI3	Je prends mes responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on me demande la même chose à la maison	Ces items sont tirés de l'échelle « interface vie privée-vie au travail » validée en langue française par Lourel, Gana, & Wawrzyniak (2005)
VI4	J'arrive à tenir mieux mes engagements au travail parce qu'on me demande la même chose à la maison	
VI5	J'ai une plus grande confiance en moi parce que ma vie familiale est organisée	
VI6	J'essaie de faire de sorte que mes comportements soient cohérents avec ce que je défends dans la vie	Ces items sont inspirés de Barbuto & Scholl (1998) qui sont développés sur la base de la théorie du « concept de soi » de Shamir (1991).
VI7	Mes comportements reflètent mon image de soi	
VI8	Je me sens bien quand je fais des choses cohérentes avec mes valeurs	

La quatrième dimension correspond au « **gouvernement de soi au travail** » :

Tableau n°33. Echelle de mesure du « gouvernement de soi au travail »

Code	Item	Référence(s)
GST1	Mon esprit est stimulé par mon travail	Ashmos & Duchon (2000)
GST2	Mon travail est connecté à ce que je pense important dans ma vie	
GST3	J'attends avec impatience de venir au travail	
GST4	Je comprends tout ce que donne de signification personnelle à mon travail	
GST5	Je ne suis pas capable d'utiliser mes dons et mes talents dans mon travail ®	

Au final, la discussion générale relative à cette recherche est résumée dans l'encadré suivant :

Encadré n°11. Résumé synthétique de la discussion générale de la recherche

En premier lieu, la discussion a été effectuée sur le **plan théorique et conceptuel**. Sur la base de cette discussion, les **hypothèses de recherche** avancées dans ce travail (cf. Encadré n°3) ont été **vérifiées** (H2 étant partiellement vérifiée). En outre, le postulat de base défendu dans cette thèse, à savoir celui de **la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif**, a été soutenu ;

En second lieu, la discussion a porté sur **les aspects managériaux** de cette thèse. Sur la base de laquelle, il a été établi l'utilité de l'**état d'esprit** de l'entreprise enquêtée, en présence d'**éléments essentiels de la spiritualité au travail** (la reconnaissance **des individualités**, le développement de l'**esprit de corps** et la préservation de l'**esprit de survie**), dans **la facilitation de l'engagement affectif**. De plus, cette recherche propose **des échelles de mesure utilisables sur un plan managérial** (cf. Tableau n°27 au n°33).

Conclusion générale

La conclusion générale de cette recherche expose les éléments suivants : le postulat de base et l'objectif de la thèse, le cadre théorique mobilisé, le terrain d'investigation et le traitement des données, les résultats et leur valorisation, enfin les prolongements de la recherche.

Postulat de base et objectif de la thèse

Cette thèse part du postulat défendant le lien entre la spiritualité au travail et l'engagement affectif. Dans ce cadre, la compréhension de la portée de certains éléments de la spiritualité au travail et leur contribution à l'engagement affectif au sein de l'entreprise, a nécessité la mobilisation de deux concepts principaux, celui de la spiritualité et de l'engagement.

Le cadre théorique mobilisé

- Le concept d'engagement affectif repose sur l'idée centrale selon laquelle l'employé exprime sa volonté et son désir pour rester dans une entreprise. Sur cette base, en dépit des intérêts matériels et des obligations normatives, la relation d'emploi est caractérisée par des liens affectifs et stables dans le temps, ainsi que par une conviction personnelle de garder durablement et activement cette relation. Du fait des évolutions sociétales liées au phénomène d'accélération (Rosa, 2012) au sein du monde du travail ainsi qu'aux attentes et aux choix individuels, l'engagement affectif a tendance à diminuer ;
- Ce travail doctoral tente de mobiliser par ailleurs, des éléments relatifs au champ théorique de la spiritualité au travail pour éclairer son intérêt aussi bien pour les employés que les entreprises elles-mêmes. La vie intérieure, la recherche du sens du/au travail, et aussi le sens de la communauté, deviennent ainsi des leviers essentiels pour l'instauration d'un environnement du travail apte à favoriser l'engagement affectif des employés envers leur entreprise. Il s'agit par-là de répondre au constat de la perte progressive d'engagement observée chez certains salariés et touchant une grande majorité d'entreprises contemporaines.

Le terrain d'investigation et le traitement des données

Cette recherche a procédé, dans un premier temps, à la vérification de la plausibilité générale du cadre d'analyse à travers des cas pilotes, et sa mise en œuvre dans un second temps dans le cadre de l'entreprise « Sodexo Tunisie » où 10 entretiens ont été réalisés. Les données qualitatives recueillies ont été exploitées de la façon suivante :

- Dans un premier lieu, les données ont fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel Alceste 2012. L'examen statistique a donné lieu à cinq « mondes lexicaux » interprétés comme suit : l'esprit de survie, la vie intérieure, le gouvernement de soi, l'identification psychologique au groupe, et enfin, l'esprit de corps. Ces champs lexicaux semblent fournir les éléments essentiels aussi bien de la spiritualité au travail et de l'engagement affectif, dont les proximités lexicales rendent aussi compte de certains liens entre les deux concepts ;
- Dans un second lieu, les premiers résultats dégagés par Alceste ont été affinés par le recours à une analyse de contenu thématique. Cette dernière a permis de dégager d'autres éléments essentiels de l'engagement affectif (outre l'identification psychologique au groupe), à savoir l'attachement émotionnel, la réalisation d'efforts et le désir de rester dans l'entreprise ainsi que l'identification psychologique au travail. En outre, l'analyse a permis de constater des liens particuliers avec la spiritualité au travail tel qu'explicités ci-dessous.

Les principaux résultats

Le codage thématique opéré sur le *corpus* global a permis d'identifier des dimensions clés de l'engagement affectif, à savoir l'attachement émotionnel, le désir de rester et la réalisation d'efforts d'une part, et des formes qui lui sont corrélées et interprétées comme l'« identification psychologique au travail » et l'« identification psychologique au groupe » de l'autre. Ces formes d'engagement se trouvent liées à des dimensions spécifiques de la spiritualité au travail évaluées selon trois niveaux :

- Tout d'abord, au niveau individuel, la « vie intérieure » et le « gouvernement de soi » de l'employé, notamment la perception positive de soi-même aussi bien dans la vie privée qu'en situation de travail, contribuent à son « identification psychologique au travail » :

- Cette forme d'engagement se manifeste par l'absorption « psychologique » du salarié lors de l'accomplissement de ses tâches et favorise, par conséquent, les liens affectifs d'attachement à son entreprise concrétisés dans la réalisation d'efforts en vue d'atteindre ses objectifs ;
 - Il s'agit principalement des jeunes et nouveaux salariés qui ont pu démontrer leur potentiel grâce à l'environnement de travail adéquat (liberté d'agir, reconnaissance, développement personnel, etc.) (cf. *supra* classe n°4).
- Ensuite, au niveau du groupe, l'« esprit de corps » renforcé par la proximité des collègues au travail et leur refus de la distance, intervient dans l'identification psychologique au groupe (unité de travail), et favorise son orientation collective vers l'atteinte de l'intérêt commun de l'entreprise ; il s'agit principalement des anciens salariés pour qui l'intérêt commun de l'entreprise prévaut les intérêts personnels de chacun (cf. *supra* classe n°3) ;
- Enfin, au niveau organisationnel, l'« esprit de survie » alimente directement l'attachement émotionnel des employés, leur désir de rester dans l'entreprise et leur réalisation des efforts particuliers :
- Cette dimension de la spiritualité met en évidence la présence et le partage de valeurs communes par l'ensemble des salariés ;
 - L'affirmation de ces valeurs par les dirigeants et les responsables, quels que soient les rangs hiérarchiques dans l'entreprise, favorise par conséquent celle des tous les salariés.

A la lumière de ces résultats, cette recherche répond ainsi à la question selon laquelle la spiritualité au travail contribue à l'engagement affectif des employés.

La valorisation des résultats :

Sachant que la principale limite est reliée à la nature de toute étude de cas, à savoir la généralisation des résultats, cette recherche a permis de constater la présence d'un « état d'esprit » capable de favoriser le développement de l'engagement affectif des salariés, en se fondant sur les dimensions spirituelles de base décrites ci-dessus, et ce à trois niveaux essentiels : le salarié, le groupe et l'entreprise :

- La connaissance de l'image de soi de l'employé, notamment ses caractéristiques les plus « saillantes », ses croyances et ses principes :
 - o les connaissances et les expériences accumulées dans le passé ont également de l'avenir,
 - o la valorisation de ces expériences et de ces compétences individuelles (intellectuelles et techniques), peut se révéler un levier managérial utile pour l'entreprise pour développer durablement son « capital intellectuel » ;
- Le recours à la proximité et la défense de l'intérêt commun de l'entreprise permettent de « cimenter » l'engagement durable des salariés qui constitue un vecteur de force et de résistance indispensable en temps de changements et d'adaptation. C'est ce qui préserve **la capacité de résilience**.
- La démonstration au quotidien par les dirigeants de leur engagement pour les valeurs et la vision commune de l'entreprise permet d'« encourager le cœur » des employés (Kouzes & Posner, 2012), en leur donnant l'« envie » de travailler et d'aller au-delà des efforts prescrits (faire des choses « extraordinaires »), notamment par la réalisation d'efforts particuliers et supplémentaires. Cet état a été désigné dans ce travail par l'« esprit de survie ». En fait, l'« en-vie » semble être une question « existentielle », celle de la survie, par la recherche de satisfaction des besoins (envie d'avoir, envie d'être, etc.) (Beltaifa & Mamlouk, 2004).

Par ailleurs, les résultats de cette recherche retracent les contours de l'image de l'entreprise vue comme *cerveau*. En se reportant à la métaphore de Morgan (1999), cette vision holographique constitue un modèle « idéal ». En outre, dès lors qu'il vérifie certaines de ces caractéristiques, le cas « Sodexo Tunisie » tend vers ce modèle, ou du moins, présente le potentiel pour y accéder et, ce titre, apparaît comme un cas d'école. Il s'agit des caractéristiques suivantes :

- **Une organisation hypertexte** qui permet l'interaction en spirale de ses sous-systèmes (l'individu, le groupe et l'entreprise) grâce à la marge de liberté, de cohérence et d'alignement des valeurs ;

- **Une structure fractale** qui se caractérise par la reproduction facile et instantanée de la structure-mère à différentes échelles hiérarchiques. Cette structure favorise la capacité de résilience de l'entreprise en temps de crise ou d'instabilité de l'environnement ;
- **Une culture anthropogène** à visage « humain » qui donne à la fois la possibilité aux individus et à l'entreprise de poursuivre leurs objectifs et de se développer en permanence. Dans cette perspective, les employés sont donnés l'opportunité de se réaliser et d'atteindre un **état de flow** pour construire leur « mieux-être » au travail. En fait, comme le souligne Bernoux (2015) dans son dernier ouvrage intitulé *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, ce dernier se fonde sur la reconnaissance (par soi, par les autres, voire même dans la société) et par l'appropriation du travail de l'homme ; « *réenchanter le travail (...) lui rendre ce qu'il contient de potentiel de promesse d'émancipation* » (Dejours, 2013).

Prolongements de la recherche

Ils concernent bien entendu les limites relatives, et exposées supra, à l'étude de cas. De ce point de vue, les échelles de mesure proposés dans la discussion de ce travail méritera une double administration : à Sodexo Tunisie et ses 57 salariés, afin de bénéficier d'un suivi longitudinal et de pouvoir lancer en tant que de besoin les actions correctrices ; aux quelques 80 entreprises Sodexo Monde afin de bénéficier de points de comparaison. Cette recherche s'inscrit bien dans une logique managériale.

Toutefois une dimension du terme spiritualité est rarement explorée. On peut en effet s'interroger de nouveau sur un usage exclusif du terme spiritualité, qui, on l'a vu, est systématiquement considéré sous l'angle d'un « état d'esprit » qui grandit l'homme, une forme de « grandeur d'âme » ou pour reprendre la définition du Trésor de la Langue Française (TLF) : « *qualité de ce qui est esprit ou âme, concerne sa vie, ses manifestations ou qui est du domaine des valeurs morales* ». Cette association reste en quelque sorte « naturelle » puisque même le vocabulaire Lalande ne lui donne pas d'autre définition. Pourtant l'on parle bien d'une personne spirituelle comme : (TLF, *ibid.*) « *Qui a de l'esprit, qui manifeste une forme d'intelligence vive et mordante, qui excelle dans l'art d'opérer des rapprochements drôles ou de manier les idées et les mots avec une verve fine et piquante* », ou encore (dictionnaire Robert) « vif, plaisant », bref qui possède de l'humour ou ses formes dérivées.

En d'autres termes, cet angle humoristique, voire joyeux de la spiritualité qui permet de prendre du recul par rapport aux situations et de les faire progresser, ne permettrait-il pas aussi aux hommes de se dépasser ? Dolléans, dès 1943, dans son Histoire du Travail, rappelle: « *la joie au travail est un besoin vital aussi urgent que le minimum de salaire* » (*ibid.* : 11). Et si le « *rire est le propre de l'homme* » comme Rabelais le fait dire à Gargantua ou si, comme l'exprime Bergson (1924 : 10-11), « *il n'y a pas de comique en dehors de ce qui est proprement humain* », ne serait-il pas urgent de rire en situation de travail et d'y trouver ce bénéfique spirituel - celui du rire - qui permet de faire avancer lesdites situations ? L'entreprise a-t-elle intérêt à rester (trop) sérieuse ? Si les entreprises ont une âme (Etchegoyen, 1994), à quand l'entreprise « *rieuse* » ?

Bibliographie

Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Carpentier, S. (2012). *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*. Paris: Vuibert.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational behaviour. Dans L. L. Cummings, & B. M. Staw, *Research in organizationa behaviour*. CT: Greenwich JAI Press.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

Allard-Poesi, F., Godard, C. D., & Ehlinger, S. (2007). Analysing representations and discourse. Dans R. A. Thietart, *Doing Management research: a comprehensive guide* (p. 425). London: SAGE Publications.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behaviour*, 49(3), 252-276.

Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construc tion of organizatio nal identi ty: Comparative case studies of consult ing firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.

Angel, H. L., & Perry, J. L. (1982). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Argyris, C. (1979). Using qualitative data to test theory. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 672-679.

Armeli, S., Eisenberger, R., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of sociaemotional needs. *Journal of Applied Psycholgy*, 83, 288-297.

- Armstrong, T. D. (1995). Exploring spirituality: the development of Armstrong measure of spirituality. *Annual convention of the American Psychological Association*. New York: American Psychological Association.
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and Spirituality in the New Business Paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249-260.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2003). Institutionalized spirituality: An oxymoron? Dans R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz, *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 93-107). New York: M.E Sharp.
- Ashforth, B., Harisson, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics : An European Review*, 15(2), 152-153.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work : A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aubert, A., & Capedeville, V. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion. *Management et Avenir*, 2(4), 59-69.
- Autissier, D., & Wacheux, F. (2007). *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*. Paris: Editions Eyrolles.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatique? *Management et Avenir*, 3(43), 372-391.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2e édition, pp. 5-45). France: Pearson.
- Babut, J. P., Buinet, M., Destrebecq, B., Gouil, H., Labonne, J. P., Nibbio, C., . . . Ruaux, J. (2002). *Osez le bonheur, le livre bleu de l'entreprise*. paris: Vetter.
- Bacharach, S., & Bamberger, B. (1992). Causal models of role stressors antecedents and consequences: the importance of occupational differences. *Journal of vocational behavior*, 41(1), 13-34.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris: PUF.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barbuto, J., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82, 1011-1022.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse du Contenu*. Paris: PUF.
- Baron, X. (2009). Quand le management recourt à l'imaginaire religieux... Consulté le Janvier 24, 2015, sur <http://www.metiseurope.eu/quand-le-management-recourt-l-imaginaire-reli>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2003). Why does affect matters in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 36-59.
- Baubion-Broye, A., & Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. Dans A. Baubion-Broye, *Événements de vie, transitions et constructions de la personne* (pp. 17-43). Saint-Agne: Erès.
- Baubion-Broye, A., Dupuy, R., & Hajjar, V. (2004). Socialisation organisationnelle et transformation des identités. Dans E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche, *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (p. 670). Nancy: PUN.
- Baudelot, C., Gollac, M., Bessière, C., Coutant, I., Godechoto, O., Serre, D., & Viguier, F. (2003). *Travailler pour être heureux ?* Paris: Fayard.
- Bauman, F. (2007). *Burn out, Quand le travail rend malade*. Lyon: Josette.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Beadouin, V. (2000, Septembre). Statistique textuelle : une approche empirique du sens à base d'analyse distributionnelle. *Texte*.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, 32-40.

- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making ? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1992). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology, An International Review*, 58(2), 274-303.
- Beltaifa, N., & Mamlouk, Z. (2004). Facteurs affectifs et comportements anti-sociaux. *Revue Entreprise & Ethique*(21), 71-80.
- Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Benner, D. J. (1989). Toward a psychology of spirituality: implications for personality and psychotherapy. *Journal of Psychology and Christianity*, 5, 19-30.
- Bergson, H. (1924). *Le rire. Essai sur la signification du comique*. Paris: Alcan.
- Bernard, C. (1865). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Paris: Garnier Flammarion.
- Bernoux, P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Toulouse: Octarès Editions.
- Besseyre des Horts, C. H. (2012, Février). Les valeurs de l'entreprise : Un levier d'engagement à la disposition des DRH en période d'incertitude ? *Personnel*, 80-82.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Adaptation internationale des échelles de mesure entre universalisme et culturalisme : application à la mesure de l'environnement de l'entreprise. *XIIIe Conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS)*. Sfax.
- Bielby, D. D. (1992). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.
- Bielby, D. D. (1996). Women's work commitment. Dans P. J. Dubeck, K. Borman, P. J. Dubeck, & K. Borman (Éds.), *Women and work: a handbook* (p. 529). USA.
- Blanchard, S., Volvey, C., Homps, F., & Prieur, A. (1995). Une technique d'explicitation des intérêts : l'entretien A.D.V.P. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 24(4), 425-442.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley.

- Brandt, E. (1996). Corporate pioneers explore spirituality peace. *Human Ressource Magazine*, 41(4).
- Brasseur, M., & Duyck, J. Y. (2013). Ouverture à la spiritualité d'un management d'intégrité. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2-70.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53, 279-307.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of vocational behavior*, 49, 230-251.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quartley*, 19, 533-546.
- Burgess, R. G. (1984). Field research: a sourcebook and field manual. Dans R. G. Burgess, *In the field: an introduction to field research* (pp. 64-115). New York: Routledge.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An Identity Theory Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239-251.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human resource Management review*, 16, 86-94.
- Burrack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace . *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership-Part2. *Leadership and Organizational Deveolpment Journal*, 21(1), 110-119.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Carontini, E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation. Dans L. Sfez, & G. Coutlée, *Technologies et symboliques de la* . Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work :the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Ressource Management Review*, 16, 199-208.

- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers : context and critique. *Journal of organizational Change Management*, 12(3).
- Chalofsky, W. F. (2003). An emerging construct of meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Channon, J. (1992). Creating Esprit de Corps. Dans J. Renesch, *New traditions in business: spirit and leadership in the 21st century*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche*. Toulouse: LIRHE.
- Charreire, S., & Hualt, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chatelin, C. (2005). *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion: réflexion sur l'étude de cas*. Document de recherche, IAE d'Orléan, LOG.
- Clot, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation et didactique*, 1(1), 83-93.
- Clugston, M., Howell, P. J., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the workplace: an integrative approach*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A reexamination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43, 1015-1050.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-.

- Coleman, D. F., Irving, G. P., & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001.
- Craigie, F. (1999). The spirit and work: observations about spirituality and organizational life. *Journal of psychology and christianity*, 18(1), 43-53.
- Craigie, F. (1999). The spirit and work: observations about spirituality and organizational life. *Journal of Psychology and Christianity*, 18(1), 43-53.
- Crescioni, A. W., & Baumeister, R. F. (2013). The four needs for meaning, the value gap, and how (and whether) Society can fill the void. Dans J. A. Hicks, & C. Routledge, *The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes and controversies* (pp. 3-15). New York: Springer.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Curie, J., Hajjar, V., Marquie, H., & Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du systèmes des activités. *Le Travail Humain*, 53(2), 103-118.
- Dale, J., & Fox, M. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal o Managerial Issues*, 20(1), 109-130.
- Dalmas, M. (2007). *Les méta modèles de la motivation au travail: Constructions théoriques et propositions de recherche*. Les notes de recherche du LIRHE (LIRHE CNRS).
- Damian, C. (2004). Crying on the inside. *The Times*.
- Daniel, J. M. (2012). *Huit leçons d'histoire économique*. Paris: Odile-Jacob.
- Dares. (2014). *Les risques psychosociaux au travail*. Consulté le Avril 21, 2014, sur <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-031.pdf>
- Davezises, P. (2010). Souffrance morale et physique au travail: du dépistage à la prévention. *24ème congrès de la société d'hygiène et de médecine du travail dans les armées et industries d'armement*. Lyon.
- Davezises, P. (2013). Souffrance au travail, répression psychique et troubles musculosquelettiques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15(2), 1-28.

- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Actes de la 8ème conférence de l'Association International de Management Stratégique*. Chatenay-Malabry.
- David, H. (2001). Les mutations récentes du monde du travail. *Congrès SELF-ACE*, (pp. 15-29).
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation . *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11, 227-268.
- Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation : implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 17-27.
- Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (2003). The experience of work, Spirituality and the new workplace. Dans R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz, *The handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 108-122). New York: M. E. Sharpe.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (2012). *La panne. Repenser le travail et changer la vie*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2013, Avril). Il faut réenchanter le travail. *Santé & Travail*(82).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). London: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Sage Publications.
- Détrie, p. (2009). *La convivialité, l'entreprise où il fait bon travailler*. Paris: Editions d'Organisations.
- Dolléans, E. (1943). *Histoire du travail*. Domat-Montchrestien.
- Dolléans, E., & Dehove, G. (1953). *Histoire du travail en France – Mouvement ouvrier et législation sociale – Des origines à 1919*. Domat Montchrestien.

- Donovan, J. J., & Radesevich, D. J. (1998). The moderating role of goal commitment on the goal-difficulty performance relationship: a meta analytic review and critical reanalysis. *Journal of applied psychology*, 83, 308-315.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of organizational behavior*, 22, 483-504.
- Doyle, D. (1992). Have we looked beyond the physical and psychosocial? *Journal of Pain and Symptom Management*, 7, 302-311.
- Driver, M. (2005). From empty speech to full speech? Reconceptualizing spirituality in organizations based on a psychoanalytically grounded understanding of the self. *Human Relations*, 58(9), 1091-1110.
- Duchon, D., & Ashmos, P. D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Duprez, J. M. (1982). Pagès Max, Bonetti Michel, De Gaulejac Vincent, Descendre Daniel, L'emprise de l'organisation. *Revue française de sociologie*, 23(2), 316-321.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your work: how to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Duyck, J. Y. (2001). Des chiffres et des lettres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion. *Revue des Sciences de Gestion*(30), 179-206.
- Duyck, J. Y. (2002). Crise économique et discours: quelques réflexions autour du "mot du Président". *Gestion 2000*, 19(6).
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van de Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.

- Ellemers, N., van Rijswijk, W., Bruins, J., & de Gilder, D. (1998). Group commitment as moderator of attributional and behavioral responses to power use. *European Journal of Social Psychology*, 28, 555-573.
- Emmons, R. (1999). Religion in the Psychology of Personality: An Introduction. *Journal of Personality*, 67(6), 873-888.
- Emmons, R. A. (2005). Striving for the Sacred: Personal Goals, Life Meaning and Religion. *Journal of Social Issues*, 61(4), 731-745.
- Emmons, R. A. (2005). Striving for the Sacred: Personal Goals, Life Meaning, and Religion. *Journal of Social Issues*, 61(4), 731-745.
- Etchegoyen, A. (1994). *Les entreprises ont-elles une âme?* Paris: François Bourin.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, When and Why bad apples spoil the barrel: negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 27, 175-222.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organization values on organizational commitment. *Journal of Occupation and Organizational*, 73, 149-169.
- Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Fischer, A. H., & Van Kleef, G. A. (2010). Where Have All the People Gone? A Plea for Including Social Interaction in Emotion Research. *Emotion Review*, 2(3), 208-211.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their supervisors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1998). Interviewing: The art of science. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Collecting and interpreting qualitative materials* (pp. 47-78). London: Sage Publications.
- Fornaciari, C. J., & Lund Dean, K. (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational change management*, 14(4), 335-351.

- Fox, S., & Spector, P. E. (1998). A model of work-frustration aggression. *Journal of Organizational behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. France: PUF.
- Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail*. France: Mardaga.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. New York: Washington Square Press.
- French, R., & Bazalgette, J. (1996). From learning organizations to teaching learning organizations. *Management learning*, 27(1), 113-128.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and application of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318.
- Fricke, A. (2001). The hunger for meaning. *Futures*, 33, 171-180.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friot, B. (2012). *L'enjeu du salaire*. Paris: La Dispute.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership quaterly*, 22(2), 259-270.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. France: De Boeck.
- Gallup. (2012). *Worldwide employees engagement*. Washington: The Gallup Organization. Consulté le Mars 17, 2015, sur <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee Engagement Insights for business leaders worldwide*. The Gallup Organization. Consulté le Mars 17, 2015, sur

http://appreciative-inquiry.fr/blog_fr/2013/10/15/lengagement-des-salaries-un-enjeu-cle-des-entreprises/

Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (éd. 4e édition). Québec: Presse de l'Université du Québec.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2e édition). France: Pearson.

Ghiulamila, J. (2008). Des salariés désengagés de l'intérieur. *Les grands dossiers des sciences humaines*(12).

Ghiulamila, J. (2014, Janvier 23). *Newsletter Sodexo: Des salariés désengagés de l'intérieur*. Récupéré sur site Web Sodexo Tunisie: www.sodexo-tunisie-newsletter.com

Giacalone, R. A., & Eylon, D. (2000). The Development of New Paradigm Values, Thinkers, and Business: Initial Frameworks for a Changing Business Worldview. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1217-1230.

Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. NY: M.E. Sharpe, Armonk.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3e édition, pp. 13-33). Paris: Dunod.

Glasseer, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine Transaction.

Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius. *Recherche en sciences sociales*, (pp. 54-67).

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles (1). *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.

Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles (2). *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (2000). Promote procedural justice to enhance the acceptance of work outcomes. Dans E. Locke, *Handbook of principles of organizational behavior*. Malden: MA: Blackwell.
- Guevara, K., & Ord, J. (1996). The search for meaning in a changing work context. *Futures*, 28(8), 709-722.
- Guevera, K., & Ord, J. (1996). The search for meaning in a changing work context. *Futures*, 28(8), 709-722.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory, pour innover? *Recherches qualitatives*, 1(26), 32-50.
- Gull, G. A., & Doh, J. (2004). The "Transmutation" of the organization: : Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 128-139.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Heaton, D. P., Schmidt-Wilk, J., & Travis, F. (2003). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of organizational change management*, 17(1), 62-82.
- Herbbach, O. (2005). Etats affectifs et formes d'engagement, analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 135-150.
- Herbiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Herzberg, F. (1974). The wise of old Turk. *Harvard business review*, 70-80.

- Hicks, J. A., & King, L. A. (2007). Meaning in life and seeing the big picture: Positive affect and global focus. *Cognition & Emotion, 21*(7), 1577-1584.
- Hill, P. C., & Hood, R. W. (1999). Affect, Religion, and unconscious processes. *Journal of Personality, 67*(6), 1015-1046.
- Hill, P. C., Pargament, K. I., Hood, R. W., McCullough, M. E., Swyres, J. P., Larson, D. B., & Zinnbauer, B. J. (2000). Conceptualizing religion and spirituality, points of commonality, points of departure. *Journal for the Theory of Social Behavior, 30*(1), 51-77.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: applications à la recherche en gestion* (éd. 1). Bruxelles: DeBoeck Université.
- Hornn, G., & Tarnero, J. (2009). Se tuer au travail: la "mode" des suicides en entreprise. *Les temps modernes*(5), 1-8.
- Hourlier, F. (2009). Le travail en quête de sens. *Sciences Humaines, n°210*.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning into the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 17*(3), 230-242.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct. *The Academy of Management Journal, 37*(6), 1568-1587.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering and Technology Management, 9*, 101-126.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the right kind of "commitment" be managed? *Journal of Management Studies, 36*(3), 307-333.
- Jaros, S. J. (1991). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 319-337.

- John, D. (2010). Leadership style and organizational commitment; the moderating effect of Locus of Control. *Proceeding of Amercian Society of Business and Behavioral Research*, 17(1), 277-290.
- Johson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" Is to Continuance as "We" Is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 549-570.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129.
- Kallberg, A. L., & Berg, I. (1987). *Work and Industry: Structures, Markets and Processes*. New York: Plenum.
- Kalliath, T. J., & Bluedorn, A. C. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Dans M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). California: Palo Alto.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33(4), 499-517.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 119-138.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Ressource Management Review*, 20, 18-25.

- Kets de Vries, M. F. (1998). Charisma in action: The transformational abilities of Virgins Richard Branson and ABB's Percy Barnevik. *Organizational Dynamics*, 3, 7-21.
- Kets de Vries, M. F. (2001). Creating authentic organizations : well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. Dans P. J. Hinds, & S. Kiesler, *Distributed Work* (pp. 57-80). London: MIT Press.
- King, S., & Nicol, D. M. (1999). Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: reflections of Jaques and Jung. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 234-242.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work : finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., & Hollenbeck, J. R. (1999). Goal commitment and the goal setting-process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology*, 86(6), 885-896.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in organizations* (éd. 5). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Point- counterpoint, measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 316-405.
- Kruger, M. P., & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317.
- Krippendorff, K. H. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (éd. 2e). California: SAGE.

- Krishnakumar, S., & Neck, C. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-343.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lawler, E. (1991). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Le Moigne, J. L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans A. C. Martinet, *Épistémologie et Sciences de Gestion* (pp. 81-140). Paris: Economica.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Le constructivisme* (Vol. 2). Paris: ESF.
- Lebart, L., & Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Paris: Dunod.
- Lee, A. S. (1991). Integrating positivst and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2(4), 342-365.
- Lemoine, C. (2004). Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques en psychologie de travail et des organisations. Dans E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche, *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations* (pp. 389-414). Nancy: PUN.
- Lévy-Leboyer, C. (2007). *Ré-motiver au travail*. France: Editions d'Organisations.
- Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences* (éd. 2e). Paris: Editions d'Organisation.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5-53.
- Lips-Wiersma, M., Lund Dean, K., & Fornaciari, C. J. (2009). Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 288-300.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. New York: M.D DUNETTE.
- Locke, E. (1997). The motivation to work: What we know. Dans M. Maehr, & P. Pintrich (Éds.), *Advances in motivation and achievment* (pp. 375-412). Greenwich: CT: JAI Press.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory: six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Lockenhoff, C. E., Ironson, G. H., Cleirigh, C., & Costa Jr, P. T. (2009). Five-Factor Model Personality Traits, Spirituality/Religiousness, and Mental Health Among People Living With HIV. *Journal of Personality*, 77(5), 1411-1436.
- Lourel, M., Gana, K., & Wawrzyniak, S. (2005). L'interface « vie privée–vie au travail » : adaptation et validation française de l'échelle SWING (survey work–home interaction-Nijmegen). *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 227-239.
- Lübbe, H. (2009). The Contraction of the Present. Dans H. Rosa, & W. Scheuerman, *High-Speed Society, Social Acceleration, Power and Modernity* (pp. 159-179). Pennsylvanie: Pennsylvania State University.
- Lund Dean, K., Fornaciari, C. J., & McGee, J. J. (2003). Research in spirituality, religion, and work Walking the line between relevance and legitimacy. *Journal of organizational change management*, 16(4), 378-395.
- Lussato, B. (1977). *Introduction critique aux théories d'organisations*. France: Dunod.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.
- Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- Madni, A. M. (2007). Designing for resilience. *ISTI Lecture Notes on Advanced topics on systems engineering*.
- Mamlouk, Z. (1995). *De la GRH au management des hommes*. Tunis: Editions CLE.

- Marchildon, A. (2002). *Vers une culture de l'éthique en organisation : Etude de deux cas*. Mémoire de Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self, implication for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Marques, J. F. (2008). Spiritual performance from an organizational perspective: the Starbucks way. *Corporate Governance*, 8(3), 248-257.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the Workplace: Developing an Integral Model and a Comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Marsh, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martinet, A. C. (1990). *Épistémologie et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Mascaro, N., & Rosen, D. H. (2006). The role of existential meaning as a buffer against stress. *Journal of humanistic psychology*, 46(2), 168-190.
- Mascaro, N., Rosen, D. H., & Morey, L. C. (2004). The development, construct validity and clinical utility of the spiritual meaning scale. *Personality and Individual Differences*, 37(4), 845-860.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of management journal*, 35, 671-684.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McKnight, R. (1984). Spirituality in the workplace. Dans J. D. Adam (Éd.), *Transforming work: a collection of organizational transformation readings* (pp. 138-153). Alexandria, VA: Miles River.

- McLaughlin, C. (2005). Spirituality and ethics in business. *European Business Review*, 17(1), 94-101.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal*, 14, 6-23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment. *Journal of Applied Psychology*, 61, 195-210.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment in the organization: evaluation of measures and analysis of cocurrent and time lagged relation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Richard, D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: it's the Nature of the Commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mhenaoui, I. (2014, Juin 25). Le partage intergénérationnel des connaissances : une contribution à l'influence de la spiritualité au travail: Le cas de la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens. *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*. Université de Poitiers, Université de Tunis, Poitiers.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook, Qualitative data analysis* (éd. 2e). London: SAGE.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes : An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management, 16*(4), 426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of organizational change management, 12*(3), 221-233.
- Mirvis, P. H. (1997). Soul work in organization. *Organization Sciences, 8*(2), 193-206.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review, 83-92*.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in New Public Management: motivation, organizational cultures, sector and management level. *Public Performance Review, 24*(2), 177-194.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 12*(4), 109-118.
- More, T. (1516). *L'Utopie*. (V. Stouvnel, Trad.) Les Classiques des Sciences Sociales. Récupéré sur http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- Morgan, G. (1993). *Images de l'organisation*. Canada: PUL.
- Morin, E. M. (2000). *Bilan de la recherche sur le sens de travail*. Cahier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- Morin, E. M. (2000). *Bilan de la recherche sur le sens de travail*. Cahier de recherche n°00-31, Ecole des Hautes Etudes commerciales (HEC), Montréal.
- Morin, E. M., & Archambault, M. (2001). *La Santé au travail, une question de sens*. Dossier de recherche Psychologie Québec, Université Montréal.

- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). *L'engagement organisationnel et le sens du travail*. Cahier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Service de l'enseignement du Management, Montréal.
- Morin, E. M., Aranha, F., & Auderband, L. (2007). Le sens du travail et l'engagement dans l'organisation. *29e Congrès de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie*. Sherbrook (Canada).
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. *Academy of Management*, 3, 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour*, 14, 224-247.
- Neal, J. (1997). Spirituality in management education : a guide to ressources. *Journal of Management Education*, 21(1), 121-139.
- Neal, J. (2000). Work as service to the divine. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1316-1333.
- Neal, J. (Éd.). (2013). *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: emerging research and practices*. New York: Springer.
- Neal, J. A., Lichtenstein, B. M., & Banner, D. (1999). Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175-185.
- Near, J. P. (1989). Organizational Commitment Among Japanese and U.S. Workers. *Organization Studies*, 10, 281-300.
- Nuttin, J. (1985). *Théorie de la motivation humaine*. France: PUF.
- OCDE. (2010). *Perspectives de l'emploi 2010*. Consulté le Avril 20, 2014, sur <http://www.oecd.org/fr/france/45603797.pdf>
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives, and organizational commitment empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 85-97.
- Oswick, C. (2009). Burgeoning workplace spirituality? A textual analysis of momentum and directions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(1), 15-25.
- Pagament, K. I. (1999). The psychology of religion and spirituality and religion: yes and no? *International journal for the psychology of religion*, 9, 3-16.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaujelac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris: PUF.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification: Dimensions conceptuelles et empiriques. *Bulletin de psychologie*, 6(48), 713-718.
- Parashar, S., Dhar, S., & Dhar, U. (2004). Perception of Values: A Study of Future Professionals. *Journal of human values*, 10(2), 143-152.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (éd. 3e). London: SAGE Publications.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759-777.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and organizational development Journal*, 30(8), 759-777.
- Payne, R. L., & Cooper, C. L. (2001). *Emotions at work: Theory, research, and applications for management*. Chichester, UK: Wiley.
- Peirce, C. S. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peretti, J. M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (éd. 19). Paris: Vuibert.
- Petit, V., & Boulocher, V. (2009). *Equipes dirigeantes : Comment développer la légitimité managériale ?* EDHEC Business school, Leadership & Corporate Governance Research Centre, Nice.

- Petit, V., & Mari, I. (2009). *Taking Care of Executive Legitimacy: A Neglected Issue of Corporate Governance*. EDHEC Business School, Leadership and Corporate Governance Research Centre, Nice.
- Pezet, E., Ohayon, A., Bouvard, J., & Cohen, Y. (2007). *Management et conduite de soi: enquêtes sur les ascèses de la performance*. Paris: Vuibert.
- Pfeffer, J. (2003). Business and spirit: management practices that sustain values. Dans R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz, *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- Pfeffer, J., & Vega, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-45.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Paris: Gallimard.
- Piedmont, R. L. (1997). Does Spirituality Represent the Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 67(6), 985-1013.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Popper, K. (1991). *La connaissance objective*. (J. J. Rosat, Trad.) Oxford University Press.
- Randall, D. M. (1988). Multiples Roles and organization commitment. *Journal of Organization Behaviour*, 9(4), 309-317.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment construct. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Rego, A., Cunha, M. E., & Oliveira, M. (2008). Eupsychia Revisited: the Role of Spiritual Leaders. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(2), 165-195.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management, 10*(3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 71*, 508-514.
- Reinart, M. (1993). Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars. *Langage et Société, 66*, 5-39.
- Reinart, M. (1998). Quel objet pour une analyse statistique du discours? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste. *Les Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles (JADT)*. Toulouse: Université de Toulouse-Le Mirail.
- Renée, R. (2011). La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve. *Gestion, 36*(2), 13-17.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 689-714.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta analysis. *Journal of Organizational Behaviour, 23*(3), 257-266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus identification. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 490-510.
- Ripon, A. (1983). *La qualité de la vie de travail*. France: PUF.
- Robert-Demontrond, P. (2007). *Anthropologie du sacré et sciences de gestion*. Paris: Apogée.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel* (Vol. 3). France: De Boeck.
- Roof, W. C. (1999). *Spiritual marketplace: baby boomers and the remaking of american religion*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rosa, H. (2012). *Aliénation et accélération: Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris: La Découverte.
- 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.

- 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.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations, approches classiques, modernes et de l'avant-garde*. Canada: PUQ.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Roussel, P. (2009). *La motivation au travail*. France: De Boeck.
- Salanick, G. R. (1982). Commitment is too easy. Dans M. L. Tushman, & W. L. Moore, *Reading in the management of innovation*. New York: Harper Collins.
- Salaûn, J. J. (2014). Intervention in "Grands acteurs du commerce". *17ème Colloque Thil (15-17 octobre)*. Paris-Dauphine.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Sartre, J. P. (1996). *Being and nothingness*. London: Routledge.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. PARIS: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique*. Paris: Economica.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2007). Les équipes de travail: champ d'intervention privilégié pour les psychologues. Dans J. L. Bernaud, & C. Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations* (éd. 2). Paris: Dunod.
- Scott, A. B. (1997). *Categorizing definitions of religion and spirituality in the psychological literature: A content analytic approach*. Unpublished manuscript.
- Serieyx, H. (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Paris: Enreprise Moderne d'Edition.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and Motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shamir, B., & Kar, R. K. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Sholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.

Simon, H. A. (2000). UBI and the flat tax. Dans P. Van Parijs, *What's wrong with a free lunch* (pp. 34-38). Boston: Beacon Press.

Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301-327.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior, Some Parallels Between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative Affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 1-11.

Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'driscoll, M., & Sparkes, K. (2002). Locus of control and well being at work: How generalizable are western findings? *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Steger, M. F. (2012). Making Meaning in Life. *Psychology Inquiry*, 23, 381-385.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search for Meaning in Life. *Journal*, 53(1), 80-93.

Stephens, K. K., & Dailey, S. L. (2012). Situated Organizational Identification in Newcomers: Impacts of Preentry Organizational Exposure. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 404-422.

Super, D. E. (1980). A life span, life-space approach to career development . *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.

Swales, S. (2002). Organizational commitment : a critique of the construct and measures. *International journal of Management Review*, 4(2), 155-178.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. Dans S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tett, R., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover, path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46, 259-293.
- Thevenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler* (éd. 2). Paris: Eyrolles.
- Thevenet, M., & Neveu, J. P. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
- Thietart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.
- Tischler, L. (1999). The growing interest of spirituality in business: a long term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273-279.
- Tischler, L., Bieberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance : Definitions, models and ideas for ressearch. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
- Tower Waston. (2014). *Enquête mondiale auprès des collaborateurs - Global Workforce Study 2014*. New York: Towers Waston & co. Consulté le Mars 17, 2015, sur <http://www.towerswatson.com/fr-FR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study>
- Tremblay, M. (2012). *Mobilisation des personnes au travail*. Montréal: Collection Gestion et Savoirs (HEC Montréal).
- Tsoukas, H. (2000). False dilemmas in organization theory: realism or social constructivism. *Organization*, 7(3), 531-535.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Vaill, P. (1998). *SPirited leading and learning*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Vaill, P. (2000). Introduction to Spirituality for Business Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 115-116.

- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de la validation transculturelle de questionnaires psychologiques: implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14, 508-533.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 65-83.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 181-184.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Vancouver, J. B., Williams, A. A., & Thompson, C. (1999). Goals, Self-Efficacy and performance. *The 59th Annual Academy of Management*. Chicago: Academy of Management.
- Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A. J. (2009). Engagement Organisationnel. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement Organisationnel* (Vol. 3). Paris: De Boeck.
- Vassal, O. (2006). Crise du sens, défis du management. *L'Expansion Management Review*, 2(121), 67-73.
- Vassal, O. (2008). *Le changement sans fin*. Paris: Pearson.

- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Waddock, S. A. (1999). Linking community and spirit: a commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change*, 12(4), 332-344.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave : the spirituality based-firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment. Compatible or incompatible? *Journal of vocational behavior*, 42, 333-349.
- Wang, L., Howell, J. P., Hinrichs, K. T., & Prieto, L. (2011). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Value/Identity-Based Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 14-24.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of occupational and organizational* , 76(3), 303-321.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis* (éd. 2e). Iowa City: Sage.
- Weick, H. M., & Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action*. Paris: Vuibert.
- Weick, K. E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction, separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Dans R. I. Sutton, & B. M. Staw (Éds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 93-133). Greenwich: JAI Press.
- Wilber, K. (1996). *A brief history of everything*. Dublin: Gill and Macmillan.
- Wirtz, P. (2000). *Gouvernement des entreprises et politique de financement*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- Wong, P. T. (2012). *The human quest for meaning: theories, research and applications* (éd. 2e édition). (P. T. Wong, Éd.) New York: Routledge.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their job. *Academy of Management Review*, 25(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods* (éd. 3e édition). California: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research: from start to finish*. New York: The Guilford Press.

Young, C. A., & Corsun, D. L. (2009). What a nuisance: Controlling for negative affectivity versus personality in hospitality stress research. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 280-288.

Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meaning of religiousness and spirituality : Problems and prospects. *Journal Of Personality*, 67(7), 889-919.

Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., & Hipp, K. M. (1997). Religion and Spirituality, Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(4), 549-564.

Liste des tableaux:

Tableau n°1. Principales théories de la motivation	27
Tableau n°2. Liens entre les théories de la motivation et de la satisfaction.....	28
Tableau n°3. Principales formes de l'engagement organisationnel	39
Tableau n°4. Déterminants de l'engagement organisationnel.....	45
Tableau n°5. Résultats de l'engagement organisationnel.....	47
Tableau n°6. Mesures de l'Engagement Affectif	49
Tableau n°7. Variables liées à l'engagement affectif.....	54
Tableau n°8. Définition de la spiritualité au travail	70
Tableau n°9. Les paradigmes et les questions épistémologiques sous-jacentes	86
Tableau n°10. Démarche du recueil de données	92
Tableau n°11. Caractéristiques de l'échantillon (Etude exploratoire)	93
Tableau n°12. Outils de collecte et exemples illustratifs de données	99
Tableau n°13. Formes de l'entretien qualitatif.....	100
Tableau n°14. Les résultats de l'étude exploratoire : interprétation des classes.....	109
Tableau n°15. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude de cas Sodexo Tunisie.....	112
Tableau n°16. Caractéristiques principales du corpus	115
Tableau n°17. Formes caractéristiques de la classe n°1	117
Tableau n°18. Formes caractéristiques de la classe n°2.....	122
Tableau n°19. Formes caractéristiques de la classe n°3.....	126
Tableau n°20. Formes caractéristiques de la classe n°4.....	131
Tableau n°21. Formes caractéristiques de la classe n°5.....	135
Tableau n°22. Codage thématique : Concepts et catégories conceptuelles.....	147
Tableau n°23. Grille de codage	148
Tableau n°24. Les formes d'engagement affectif au sein de Sodexo	166
Tableau n°25. Les dimensions et sous-dimensions de la spiritualité au travail au sein de Sodexo.....	167
Tableau n°26. Principaux résultats de l'analyse de contenu la contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif.....	168
Tableau n°27. Echelle de mesure de l'« attachement émotionnel ».....	204
Tableau n°28. Echelle de mesure de l'« identification psychologique au travail »	204
Tableau n°29. Echelle de mesure de l'« identification psychologique au groupe »	205
Tableau n°30. Echelle de mesure de l'« esprit de survie »	206
Tableau n°31. Echelle de mesure de l'« esprit de corps ».....	206
Tableau n°32. Echelle de mesure de la « vie intérieure »	207
Tableau n°33. Echelle de mesure du « gouvernement de soi au travail ».....	207

Liste des figures :

Figure n°1. Le plan général de la thèse	20
Figure n°2. Cadre d'analyse de la spiritualité au travail	74
Figure n°3. Plan de la recherche.....	91
Figure n°4. L'organigramme de Sodexo Tunisie	95
Figure n°5. Réseau de la forme « collègue ».....	123
Figure n°6. Réseau de la forme « rapprocher ».....	124
Figure n°7. Réseau de la forme « régulier ».....	125
Figure n°8. Réseau de la forme « client »	128
Figure n°9. Réseau de la forme « marché »	129
Figure n°10. Réseau de la forme « service ».....	130
Figure n°11. Réseau de la forme « carrière ».....	133
Figure n°12. Réseau de la forme « réaliser »	134
Figure n°13. Réseau de la forme « famille ».....	137
Figure n°14. Réseau de la forme « père »	139
Figure n°15. La métaphore du cerveau	203

Liste des encadrés :

Encadré n°1. Résumé synthétique des premières recherches sur les aspects humains au travail	33
Encadré n°2. Résumé synthétique sur la place de l'engagement affectif comme nouvelle orientation de recherche sur les aspects humains	58
Encadré n°3. Présentation des hypothèses de la recherche	82
Encadré n°4. Résumé synthétique de la recherche sur la spiritualité au travail.....	83
Encadré n°5. L'épreuve de Sodexo Tunisie : « ce qui ne tue pas rend plus fort ».....	96
Encadré n°6. Résumé synthétique de la démarche globale de la recherche.....	107
Encadré n°7. Résumé synthétique de la présentation globale des résultats de la recherche ..	169
Encadré 8. Présentation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche	188
Encadré n°9. Enquête d'engagement : quelques chiffres clés.....	189
Encadré n°10. Aperçu de notes de terrain	193
Encadré n°11. Résumé synthétique de la discussion générale de la recherche.....	208

Liste des graphiques

Graphique n°1. Proportion de salariés déclarant que leur travail risque de nuire à leur santé... 8	8
Graphique n°2. Choix et satisfaction à l'égard de son travail..... 8	8
Graphique n°3. Evolution annuelle du niveau de l'engagement et du PIB dans le monde, en Europe et en Afrique/Moyen Orient..... 10	10
Graphique n°4. Situation du niveau d'engagement en France et en Tunisie en 2011-2012 12	12

Liste des annexes :

Annexe n°1. Carte « métier » du groupe Sodexo selon la catégorie de clientèle..... 256	256
Annexe n°2. Fiche descriptive de l'entreprise Sodexo tunisie..... 257	257
Annexe n°3. Guide d'Entretien 258	258
Annexe n°4. Résultats de l'étude exploratoire (formes caractéristiques des classes)..... 259	259
Annexe n°5. Rapport d'analyse Alceste (version 2012) 261	261
Annexe n°6. Analyse de contenu (codage thématique selon les préconisations de Miles & Hubernam (1994) 284	284

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction générale	4
1 Intérêt et objet de la recherche	4
1.1 Intérêt	4
1.1.1 De l'actualité de l'engagement.....	6
1.1.1.1 Fondement et nature de l'engagement	6
1.1.1.2 L'engagement : un baromètre social et économique.....	7
1.1.2 De l'intérêt de la spiritualité au travail.....	13
1.2 Objet de la recherche.....	15
2 Postures épistémologique et méthodologique de la recherche.....	16
2.1 Posture épistémologique	16
2.2 Démarche méthodologique	16
2.2.1 Une étude de cas.....	16
2.2.2 Le terrain de l'étude	17
3 Architecture de la thèse.....	17
3.1 Première partie :	17
3.2 Deuxième partie :	18
Première partie	21
De l'engagement et de la spiritualité : aspects conceptuels	21
Chapitre premier.....	22
De la découverte des aspects humains au travail	22
1 Compréhension des comportements à travers la motivation et la satisfaction au travail.	23
1.1 Définitions et théories de la motivation et de la satisfaction au travail.....	23
1.2 Cadre empirique de la motivation, de la satisfaction au travail et les limites associées ..	28
2 L'implication comme déterminant des attitudes au travail	30
2.1 Les approches de l'implication au travail	30
2.1.1 L'approche behavioriste.....	30
2.1.2 L'approche par l'appropriation	31
2.1.3 L'approche par l'attachement	31

2.2 Implication au travail et engagement organisationnel.....	32
Chapitre deuxième	34
L'engagement organisationnel,	34
une orientation de recherche relativement récente.....	34
1 Le cadre théorique de l'engagement organisationnel.....	35
1.1 Définitions, cibles et formes de l'engagement organisationnel	35
1.1.1 Définitions.....	35
1.1.1.1 Perspective unidimensionnelle.....	35
1.1.1.2 Perspective multidimensionnelle.....	36
1.1.2 Cibles de l'engagement organisationnel	36
1.1.3 Formes de l'engagement organisationnel :	37
1.1.3.1 L'engagement normatif :.....	37
1.1.3.2 L'engagement de continuité (ou calculé) :.....	38
1.1.3.3 L'engagement affectif (ou attitudinal) :	39
1.2 L'engagement affectif : un état d'esprit à expliquer et exploiter	40
1.2.1 Aspects théoriques :	40
1.2.2 L'engagement affectif : un levier managérial utile	41
2 Le cadre empirique de l'engagement organisationnel	43
2.1 Aperçu des déterminants et des résultats de l'engagement	43
2.1.1 Les déterminants de l'engagement organisationnel	43
2.1.2 Les résultats de l'engagement organisationnel	46
2.2 Mesure et variables liées à l'engagement affectif	48
2.2.1 Mesure de l'engagement affectif.....	48
2.2.2 Variables liées à l'engagement affectif.....	49
2.2.2.1 Au niveau individuel	50
2.2.2.2 Au niveau du travail	51
2.2.2.3 Au niveau organisationnel et de groupe	52
2.3 Engagement affectif et « crise du sens »	55
2.3.1 L'engagement affectif et le milieu du travail actuel	55
2.3.2 La (re)découverte de l'importance de l'engagement affectif en situation de travail	56
Chapitre troisième	59
La spiritualité au travail, un renouveau pour la compréhension des aspects humains au travail	59
1 La sphère « religieuse » de la spiritualité.....	60

1.1	Définition de la spiritualité au sens de la religion	60
1.1.1	Spiritualité et Religion	60
1.1.2	Approches « religieuses » de la spiritualité.....	61
1.1.2.1	L'approche substantive ou le Sacré.....	61
1.1.2.2	L'approche fonctionnelle ou la spiritualité fonctionnelle	62
1.2	Dimensions « religieuses » de la spiritualité.....	62
2	La sphère organisationnelle, la spiritualité au travail.....	63
2.1	Facteurs explicatifs de la prise en compte de la spiritualité au travail.....	64
2.1.1	Au niveau individuel.....	64
2.1.2	Au niveau organisationnel et de groupe.....	65
2.2	La spiritualité au travail en débat	67
2.3	Aspects méthodologiques et cadre d'analyse de la spiritualité au travail	71
2.3.1	Les recherches sur la spiritualité.....	71
2.3.1.1	Le « Quantitatif » pour montrer l'utilité pratique de la spiritualité.....	72
2.3.1.2	Le « Qualitatif » pour explorer l'environnement « spirituel » du travail.....	72
2.3.1.3	L'approche hybride pour proposer de « bonnes pratiques » de gestion.....	73
2.3.1.4	Un débat ouvert et de nouvelles approches	73
2.3.2	Le cadre d'analyse la spiritualité au travail.....	74
2.3.2.1	La vie intérieure	75
2.3.2.2	Le sens du/au travail.....	77
2.3.2.3	Le sens de la communauté	79
	Deuxième partie	84
	L'engagement affectif et la spiritualité au travail	84
	à l'épreuve du terrain	84
	Chapitre quatrième	85
	Epistémologie, méthodologie de recherche et exploitation des données.....	85
1	Options épistémologiques	85
1.1	La posture retenue	85
1.2	Une investigation en deux temps	88
1.2.1	Etude exploratoire sur des cas pilotes	89
1.2.2	Etude de cas.....	90
2	Méthodologie de recueil et d'exploitation de données	91
2.1	Le recueil de données.....	91

2.1.1	Choix du terrain de recherche	92
2.1.1.1	La sélection des cas de l'étude exploratoire.....	92
2.1.1.2	L'étude de cas.....	93
2.1.1.2.1	Description du cas « Sodexo Tunisie »	93
2.1.1.2.2	Le choix de « Sodexo Tunisie »	96
2.1.2	Les outils de collecte de données	98
2.1.2.1	Un panorama d'outils pour les recherches qualitatives.....	98
2.1.2.2	L'entretien de recherche	99
2.1.2.2.1	L'entretien semi-directif.....	100
2.1.2.2.2	La conduite des entretiens	101
2.2	Exploitation de données	102
2.2.1	Le traitement des données qualitatives avec Alceste	103
2.2.2	L'analyse de contenu thématique.....	105
	Chapitre cinquième	108
	Les résultats de la recherche	108
1	Mise en œuvre de l'étude exploratoire.....	108
1.1	L'exploitation du matériau	108
1.2	Les apports de l'étude exploratoire	110
1.2.1	L'engagement dans le groupe	110
1.2.2	L'engagement dans le travail	110
2	Présentation des résultats de l'étude de cas.....	111
2.1	Le traitement des données qualitatives par Alceste	111
2.1.1	Echantillon et corpus.....	111
2.1.1.1	L'échantillon de l'étude	111
2.1.1.2	Le corpus	113
2.1.1.2.1	Validation du corpus	113
2.1.1.2.2	Principales caractéristiques du corpus.....	114
2.1.2	Les « mondes lexicaux »	115
2.1.2.1	Classe n°1 : esprit de survie	116
2.1.2.1.1	Les formes caractéristiques	116
2.1.2.1.2	Les phrases types.....	118
2.1.2.1.3	Les réseaux de forme.....	118
2.1.2.2	La classe n°2 : esprit de corps	121

2.1.2.2.1 Les formes caractéristiques	121
2.1.2.2.2 Les phrases type	122
2.1.2.2.3 Les réseaux de forme.....	123
2.1.2.3 La classe n°3 : identification psychologique au groupe.....	125
2.1.2.3.1 Les formes caractéristiques	125
2.1.2.3.2 Les phrases type	127
2.1.2.3.3 Les réseaux de forme.....	127
2.1.2.4 La classe n°4 : gouvernement de soi	131
2.1.2.4.1 Les formes caractéristiques	131
2.1.2.4.2 Les phrases type	132
2.1.2.4.3 Les réseaux de forme.....	132
2.1.2.5 La classe n°5 : vie intérieure	134
2.1.2.5.1 Les formes caractéristiques	134
2.1.2.5.2 Les phrases type	135
2.1.2.5.3 Les réseaux de forme.....	136
2.1.3 Restitution des résultats et leur interprétation.....	139
2.1.3.1 Esprit de survie.....	140
2.1.3.2 Esprit de corps.....	141
2.1.3.3 Identification psychologique au groupe	141
2.1.3.4 Le gouvernement de soi au travail	142
2.1.3.5 La vie intérieure	144
2.2 Spiritualité au travail et engagement affectif : analyse de contenu des discours.....	145
2.2.1 L'analyse de contenu : présentation de la méthode et grille de codage.....	145
2.2.2 Exposé des résultats de l'analyse de contenu.....	149
2.2.2.1 De l'engagement affectif à Sodexo	149
2.2.2.1.1 Les dimensions clés de l'engagement affectif.....	150
2.2.2.1.2 Des formes corrélées d'engagement	151
2.2.2.2 Du rôle de la spiritualité au travail	152
2.2.2.2.1 Du rôle de l'esprit de survie : le discours des « valeurs ».....	153
2.2.2.2.2 Du rôle du gouvernement de soi	157
2.2.2.2.3 Du rôle de la vie intérieure	159
2.2.2.2.4 Du rôle de l'esprit de corps	161
Chapitre sixième.....	170

Discussion Générale.....	170
1 Sur le plan théorique et conceptuel	170
1.1 Formes et cibles d'engagement	170
1.1.1 Les formes d'engagement identifiées.....	170
1.1.1.1 Les dimensions principales	170
1.1.1.2 Les formes d'engagement corrélées.....	171
1.1.1.2.1 L'identification psychologique au travail	171
1.1.1.2.2 L'identification psychologique au groupe.....	172
1.1.2 Les cibles d'engagement.....	173
1.1.2.1 L'entreprise	173
1.1.2.2 Le groupe.....	174
1.1.2.3 Le directeur-général	174
1.1.2.4 La famille	174
1.2 La contribution de la spiritualité au travail à l'engagement affectif : une approche par les valeurs	176
1.2.1 La contribution de la spiritualité au niveau individuel.....	176
1.2.1.1 La connaissance de « soi »	177
1.2.1.2 Le développement personnel.....	179
1.2.2 La contribution de la spiritualité au niveau du groupe.....	181
1.2.2.1 La proximité physique au sein du groupe	181
1.2.2.2 La primauté de l'intérêt commun	182
1.2.3 La contribution de la spiritualité au travail au niveau organisationnel	183
1.2.3.1 Le rôle du dirigeant	184
1.2.3.2 Le rôle des « valeurs » de l'entreprise.....	185
2 Discussion managériale et valorisation des résultats	188
2.1 L'« état d'esprit » de l'entreprise, pour favoriser l'engagement.....	188
2.1.1 Reconnaître les individualités, révélateur de potentiel	190
2.1.1.1 Connaitre l'image que chacun a de soi.....	190
2.1.1.2 La valorisation des compétences	191
2.1.2 Développer l'esprit de corps : ciment de l'engagement.....	192
2.1.2.1 Le recours à la proximité.....	193
2.1.2.2 La défense de l'intérêt commun	194
2.1.3 Préserver l'esprit de survie de l'entreprise : fondement de l'attachement émotionnel	195

2.1.3.1	La légitimité du pouvoir	196
2.1.3.2	Le partage des valeurs	198
2.2	Proposition d'échelles de mesure	203
	Conclusion générale	209
	Bibliographie.....	215
	Liste des tableaux:.....	246
	Liste des figures :	247
	Liste des encadrés :	247
	Liste des graphiques	248
	Liste des annexes :	248
	Table des matières.....	249
	Annexes.....	256

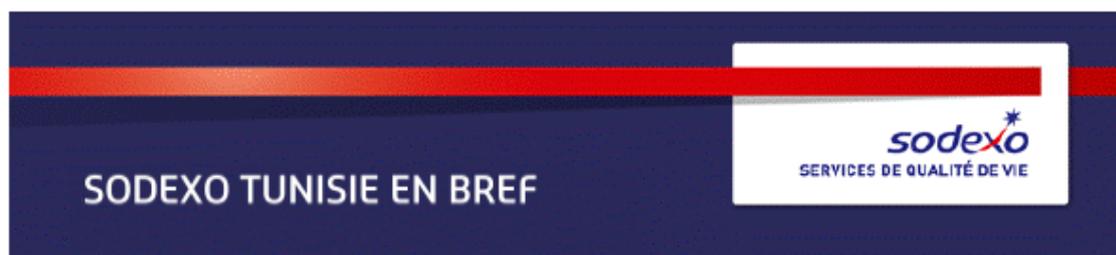
Annexes

Annexe n°1. Carte « métier » du groupe Sodexo selon la catégorie de clientèle

Catégorie	Description des contributions
Entreprises et Administrations	Le groupe Sodexo réalise des services en matière de performance environnementale et de protection des lieux de travail pour divers clients, dont Volkswagen, IBM et ASB. Pour ces services, le groupe a été décoré par le niveau « Or » de sécurité décerné par RoSPA (<i>Royal Society for the Prevention of Accidents</i>), et élu <i>Société de Services Energétiques</i> pour la promotion de l'économie de l'énergie.
Bases-Vie	Sodexo offre des services de « bases-vie » pour des milliers de travailleurs en mer et sur les plateformes et forages de gaz et de pétrole, dont l'objectif est de créer des environnements confortables et agréables pour les motiver et les fidéliser. Par ailleurs, la société offre un programme baptisé « <i>Efficiency@Sea</i> » qui intègre tous ces services de bases-vie. Elle a obtenu, dans ce cadre, plusieurs certifications ISO pour la santé, l'environnement et la sécurité au travail pour ses clients en Chili et Emirats Arabes Unis.
Défense	Pour cette catégorie de clients, Sodexo réalise des programmes de restauration aux troupes des soldats dans différents pays, dont les Etats Unis et la France. En apportant son soutien aux soldats de la Marine Américaine, Sodexo obtient le prix de <i>Globe & Anchor Award</i> , et a contribué au prix <i>Health & Vitality</i> pour les troupes britanniques qui ont été récompensés par le magazine <i>Foodservice Foodprint</i> .
Justice	Sodexo propose des programme de formation professionnelle pour les détenus en pénitenciers et les centres de réhabilitation pour qu'ils puissent réintégrer leur vie plus facilement. Un tel programme est associé à d'autres actions de promotion de certains modes de vie, dont celui réalisé en Chili pour promouvoir l'utilisation de vélo comme mode de déplacement, et ce dans le cadre d'une formation dans la réparation mécanique.
Sports et Loisirs	En accompagnant les enfants avec leur famille au Musée des Enfants à Indianapolis aux Etats-Unis, Sodexo offre un programme nutritionnel adéquat baptisé « <i>Kids live well</i> » pour soutenir l'alimentation équilibrée des enfants. Ce programme a été récompensé par <i>Ragan's PR Daily Awards</i> ⁴⁰ en 2012. Sodexo offre aussi des services de restauration publique dans le <i>Parc des Princes</i> à Paris et dans d'autres compétitions internationales telle que la coupe du monde de Rugby 2011 en Nouvelle-Zélande.
Santé	Dans la catégorie « Santé », Sodexo aide les patients pour maintenir une alimentation adéquate avec leur état de santé. Tel programme a été réalisé, par exemple, dans le service de cardiologie à São Paulo au Brésil et d'autres établissements hospitaliers en Chine et au Royaume-Uni. Les services de Sodexo en matière d'alimentation et de transparence (composants alimentaires, valeurs nutritionnelles, etc.) ont été aussi honorés par l'hôpital <i>Memorial Conemaugh</i> en Pennsylvannie aux Etats-Unis.
Séniors	Les personnes âgées et dépendantes profitent également des services de Sodexo. En leur proposant des aides à domicile (courses, déplacement, conseils, etc.), mais aussi des programmes conviviaux réalisés dans le cadre de rencontres avec des enfants des écoles, comme pour la ville de Gävle au Suède.
Education	Dans le segment d'éducation, Sodexo offre également des programmes instructifs et divertissants pour faire apprendre les bonnes pratiques nutritionnelles. Par exemple, le programme « <i>Ed</i> » qui présente d'une façon animée les bonnes habitudes de nutrition et d'alimentation aux enfants et dans plusieurs restaurants dans le monde, dont celui à Marseille en France, et pour lequel Sodexo obtient la mention d'excellence pour ses services de restauration.

⁴⁰ Une compétition internationale qui décerne des prix d'excellence en matière de communication publique et sociale.

Annexe n°2. Fiche descriptive de l'entreprise Sodexo tunisie



- **CAPITAL** : 250 000 DT
- **DATE DE CRÉATION** : 1997
- **STATUT JURIDIQUE** : Société anonyme
- **EFFECTIF** : 57 personnes avec un taux d'encadrement supérieur à 70%
- **VOLUME D'ÉMISSION ANNUEL 2013 - 2014** : 122 273 KDT
- **CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL 2013 - 2014** : 7 572 KDT
- **PREMIER RESPONSABLE** : Slim Ben Ammar (Directeur Général)
- **COMMISSAIRE AUX COMPTES** : PRICEWATERHOUSECOOPERS 
- **SOCIÉTÉ MÈRE** : SODEXO INTERNATIONAL, filiale du groupe SODEXO, leader mondial des Services de Qualité de Vie
- **POSITION** : Leader du Marché Tunisien des Services Avantages et Récompenses.

NOS SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

La Carte Pass Repas La Carte Pass Repas avec un réseau de 550 restaurants et commerces assimilés munis de TPE, est une solution pratique, innovante et d'une parfaite traçabilité qui répond au besoin de maîtrise du budget de restauration des salariés. Elle leur permet de se procurer des repas aux heures et conditions spécifiées par l'employeur.



Le Pass Resto Le Pass Resto avec un réseau de 5000 restaurants et commerces assimilés, est un outil idéal pour financer les frais de restauration des salariés, au moindre coût en bénéficiant d'une exonération de charges sociales, tout en améliorant le dialogue social au sein de l'entreprise.



Le Pass Cadeau avec un réseau de plus de 1200 points de vente, est un outil de motivation, qui permet à l'entreprise d'offrir lors de diverses circonstances (Aid, fêtes de fin d'année, rentrée scolaire, départs à la retraite...) un cadeau à ses collaborateurs ou relations d'affaires.



Le Pass Habillement avec un réseau de 300 points de vente, est le premier chèque dédié spécialement aux vêtements de travail en Tunisie, il permet aux entreprises de fournir à leurs salariés à l'occasion du 1er Mai ou lors de chaque nouvelle saison des vêtements de travail.



Le Pass Loisir avec un réseau de 200 enseignes, est un service unique en Tunisie. Il permet à l'entreprise de contribuer au bien-être de ses salariés, en leur offrant un réseau varié d'hôtels, de salles de sport, de centres d'arts, etc..



Le Multi Pass est une solution globale de motivation permettant à chaque employé de choisir son assortiment d'avantages. Il est composé du Chèque Cadeau et du Chèque Loisir pour pouvoir satisfaire ses envies à l'aide d'un passeport unique.



Il est à noter que ces avantages en nature sont exonérés de charges sociales en vertu du décret n°2003-1098 du 19 Mai 2003.

Nos Distinctions

Sodexo Tunisie a obtenu la certification Qualité et Environnement **ISO 9001 et ISO 14001** en Novembre 2012 selon le bureau VERITAS.

Sodexo Tunisie a été nommé comme **Meilleur Employeur Mondial** en 2014 selon le cabinet AON HEWITT.



Annexe n°3. Guide d'Entretien

THEME CENTRAL	SOUS-THEME	QUESTION CENTRALE	QUESTIONS ANNEXES
THEME 1 : La Spiritualité au Travail	Vie Intérieure	Quels sont les principes, les valeurs, les aspirations auxquels vous vous attachez le plus dans cette vie ?	Qu'en dites-vous de ces valeurs : respect, responsabilité, amour, joie, rendre service aux autres, etc. ? Est-il important pour vous de réaliser vos objectifs ? Si par exemple vous vous retrouviez avec des objectifs incompatibles avec valeurs (vente de produits insalubre)...que feriez-vous ? Vous demandez-vous souvent si votre travail/activité aurait du sens/contribution dans votre vie ? Quelle place occupent la famille, les amis, l'entourage, dans votre vie ?
	Sens au Travail	Quel(s) sens accordez-vous à votre travail ?	Est-il enrichissant/significatif/réjouissant ? Vous arrive-t-il de vous ennuyer au travail ? Avez-vous réalisé ce que vous désirez ? Pensez-vous que ce travail répond à vos aspirations/objectifs ? Qu'est-ce que vous espérez réaliser le plus par ce travail ?
	Sens de Communauté	Comment voyez-vous votre milieu du travail (groupe, unité, organisation) ?	Vous considérez-vous comme un membre important dans ce groupe de travail ? Sentez-vous qu'il y a une certaine proximité entre les collègues/supérieurs ? En cas de difficulté/déception/anxiété, préférez-vous parler avec les autres ou plutôt garder la distance ? Quel est l'aspect le plus important qui vous rassure dans cet environnement professionnel ?
THEME 2 : L'Engagement affectif	Attachement émotionnel	Après cette période passée dans cette organisation, quels sentiments avez-vous à son égard ?	Trouvez-vous que c'est une bonne organisation/la meilleure ? Vous inquiétez-vous sur le sort de cette organisation ? Pensez-vous avoir fait assez d'effort pour cette organisation ? Vous en ferez plus dans l'avenir ?
	Désir de Rester et réalisation d'efforts		Avez-vous encore envie de travailler pour cette organisation ? Pourquoi ? Si une opportunité de travail dans une autre organisation se présentait à vous, resteriez-vous dans votre travail ? et à de meilleures conditions matérielles ?

Annexe n°4. Résultats de l'étude exploratoire (formes caractéristiques des classes)

Formes complètes	Phi	Formes complètes	Phi
Classe n°1 :			
Trouve +er (14)	.39	sans (5)	.20
Tache +s (8)	.37	très (13)	.20
Personne +s (12)	.37	groupe (5)	.20
vraiment (9)	.32	raison +s (4)	.20
aider +ent (7)	.30	dépendre, dépend (4)	.20
solution +s (5)	.29	connaitre, connais (5)	.20
problème +s (7)	.26	notre (6)	.17
manque (4)	.26	falloir, fallu, faut (6)	.17
savoir, sais, savez (4)	.26	réel (3)	.16
différent, différemment (4)	.26	vrai (3)	.16
situation +s (5)	.24	mieux (4)	.16
trop (6)	.23	moyen +s (4)	.16
aimer, aime (6)	.23	par (4)	.16
devoir, dois, doit (6)	.23	parler, parle (3)	.16
seul (3)	.22	ennuyer, ennuie, ennuyé (3)	.16
échec (3)	.22	résoudre (3)	.16
habitude, habitué (3)	.22	je (62)	.15
potentiel (3)	.22	il (15)	.13
risque +s (3)	.22	mais (11)	.13
comment (3)	.22	essayer, essaie, essayé (7)	.13
accomplir, accomplisse (3)	.22	responsabilité +s (5)	.13
on (22)	.20	propriétaire (5)	.13
Classe n°2 :			
garder (9)	.68	fois (2)	.18
supérieur +s (4)	.51	tout (6)	.18
attacher, attache, attachement(4)	.45	autre, +s (5)	.16
respecter, +ent, +ées, +ant (3)	.39	respect, +é (4)	.16
monde (4)	.36	vouloir, +fléxions du verbe(5)	.17
bonne, +s(5)	.35	bon (2)	.15
climat (2)	.33	agence (2)	.15
social (2)	.27	personne (2)	.15
relation (4)	.27	et (14)	.15
faire, fais (5)	.26	collègue, +s (3)	.14
pour (10)	.24	poste, +s (2)	.13
oui (2)	.23	groupe (2)	.13
toujours (6)	.22	y (3)	.12
Classe n°3 :			
Vie (7)	.41	Objectif, +s (7)	.21
garde (4)	.40	gens (2)	.20
religieuse, religion (3)	.34	avancer (2)	.20
respect, +e (8)	.34	tricher (2)	.20
nos (5)	.31	indispensable, +s (2)	.20
ami, +s (4)	.29	realiser, +ai (6)	.19
famille (3)	.28	quand (3)	.16
confiant, confiance (3)	.28	matériel, +lement (2)	.16
apprendre, appris (3)	.28	principe, +s (4)	.16
honnêteté (3)	.28	si (4)	.12
professionnel, +le (3)	.28	eux (2)	.12

mes (10)	.22	même (6)	.12
je (5)	.21	sont (4)	.12
Classe n°4 :			
Client, +s (7)	.46	Collègue, +s (5)	.25
mêmes (3)	.38	aise (2)	.23
principe, +s (6)	.35	haut, +e, +s (2)	.23
direction, directrice (5)	.35	entre (2)	.23
idée, +s (4)	.33	partage (2)	.23
agence (4)	.33	tous (5)	.19
accord (3)	.31	somme (2)	.18
simple, +ment (3)	.26	confidentiel, confidentialité (2)	.18
refuser, flexions du verbe (3)	.26	entente (2)	.14
valeur, +s (6)	.25	environnement (2)	.14
Classe n°5 :			
envie (3)	.40	ensemble (2)	.20
effort, +s (4)	.41	réaliser, +ai (5)	.19
moment (3)	.33	savoir, +flexions du verbe (3)	.17
sens (7)	.30	changer (3)	.17
société (6)	.30	usine (2)	.16
avenir (3)	.28	propre, +s (2)	.16
difficile, +s (3)	.28	maintenant (2)	.16
donner, +flexions du verbe (5)	.26	mal (2)	.13
propriétaire (4)	.26	bonne, +s (3)	.13
évoluer (3)	.25	moyen (2)	.13
carrière (2)	.25	penser (2)	.13
voir, vu (3)	.21	attacher, attachement (2)	.13
vouloir, +flexions du verbe (6)	.21		
Classe n°6 :			
Permettre, +flexions du verbe (4)	.49	nouvel, +les (3)	.23
poste (5)	.44	Objectif, +s (6)	.24
développer (3)	.42	grâce (2)	.21
niveau (4)	.37	venir, +flexions du verbe (2)	.21
prendre, +flexions du verbe (3)	.35	souhait (2)	.21
aller, +flexions du verbe (5)	.31	personnel (4)	.21
mon (8)	.29	partenaire (2)	.21
réaliser, +flexions du verbe (6)	.28	ses (3)	.20
jour, +s(2)	.26	plus (7)	.18
offre (2)	.26	responsabilité, +s (3)	.18
évolutif, évolution (2)	.26	chaque (2)	.17
important, +e, +ce (6)	.26	maintenant (2)	.17
progresser (2)	.26	société (4)	.16
relationnel, +les (2)	.26	me (7)	.14

Annexe n°5. Rapport d'analyse Alceste (version 2012)

A propos du corpus

Individus (uci)	10
Variabiles	4
Modalités (mots étoilés)	9
Formes distinctes	2983
Formes réduites	539
Formes non analysées	215
Nombre total de formes	24279

Classement des unités

341 unités classées soit 61 %

Classification double

Individus contenant la forme

individu n° 6	0006	*age_2	*sexe_1
*diplome_1	*poste_2		
individu n° 6	0006	*age_2	*sexe_1
*diplome_1	*poste_2		
individu n° 6	0006	*age_2	*sexe_1
*diplome_1	*poste_2		
individu n° 6	0006	*age_2	*sexe_1
*diplome_1	*poste_2		
individu n° 6	0006	*age_2	*sexe_1
*diplome_1	*poste_2		

Classification ascendante



Présence	Phi	Présence	Phi	Présence	Phi	Présence	Phi	Présence	Phi
valeur	.44	carriere	.32	famille	.47	collegue	.49	client	.43
entreprise	.27	niveau	.31	vie	.42	rapprocher	.28	marche	.34
employe	.23	profil	.31	pere	.38	espace	.27	service	.32
progres	.22	realiser	.31	raison	.34	regulier	.27	periode	.28
dire	.21	informatique	.29	age	.30	ensemble	.25	societe	.26
hui	.20	envie	.29	personnalite	.30	monde	.24	pression	.25
amour	.20	gestion	.27	frere	.26	venir	.24	satisfaire	.24
aujourd	.20	professionn	.28	responsa	.26	pareil	.24	ancien	.23
groupe	.19	experience	.25	etudier	.24	moment	.23	devoir	.23
harmonie	.18	poste	.24	occuper	.24	problem	.23	sodexo	.23
identite	.18	changer	.24	heureux	.24	bureau	.22	origine	.23
atteindre	.18	commencer	.24	jeune	.22	sortie	.22	instable	.23
partie	.16	developper	.24	considerer	.22	entente	.22	charge	.22
quotidien	.17	progressif	.23	apprendre	.21	resister	.22	consolient	.22
hierarchie	.16	projet	.22	reussir	.20	conflit	.22	techniques	.22
sincere	.16	defi	.20	cote	.18	resoudre	.22	action	.21
principe	.16	opportunit	.20	abord	.18	parler	.21	demander	.21
ressource	.16	objectif	.18	parent	.18	comprendre	.21	appareil	.20
exprimer	.15	enrichir	.17	inspirer	.18	departement	.21	servir	.20
partager	.15	ameliorer	.17	aide	.17	groupe	.20	familial	.20

Absence	Phi	Absence	Phi	Absence	Phi	Absence	Phi	Absence	Phi
realiser	-.17	groupe	-.18	sodexo	-.15	valeur	-.23	valeur	-.22
famille	-.16	collegue	-.14	fait	-.14	sodexo	-.23	groupe	-.18
travail	-.17	valeur	-.10	groupe	-.11	client	-.15	trouver	-.13
collegue	-.16	essayer	-.10	client	-.09	objectif	-.15	entreprise	-.13
voir	-.15	famille	-.10	service	-.09	aimer	-.14	moment	-.12

Corpus Enquête Sodexo_09_août_2014 (135 Ko) - Classification double - Samedi 09 Août 2014 à 15h26

Dictionnaire des formes

Forme	Effectif
travail	200
sodexo	198
faire	138
valeur	135
fait	108
groupe	95
responsa	61

A.F.C en corrélations

Réseau d'une forme

Pas de réseau représenté.

Distribution d'une forme

Cartographie d'une forme

Présences significatives classe n°1

FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
*poste_2	92	48	83%	Formes non reconnues
valeur	68	73	71%	Noms
entreprise	25	16	80%	Noms
*âge_2	20	49	47%	Formes non reconnues
employe	19	8	100%	Formes reconnues mais non codées
progres	17	9	90%	Noms
dire	16	7	75%	Noms
amour	14	7	100%	Noms
aujourd	14	9	82%	Formes non reconnues
hui	14	9	82%	Formes non reconnues
groupe	13	29	50%	Noms
identite	12	7	100%	Noms
atteindre	12	5	100%	Verbes
harmonie	12	5	100%	Formes reconnues mais non codées
partie	10	8	73%	Adjectifs et adverbes
quotidien	10	6	86%	Adjectifs et adverbes
hierarchie	10	8	73%	Formes reconnues mais non codées
principe	9	4	100%	Noms
ressource	9	5	100%	Noms
sincere	9	4	100%	Formes reconnues mais non codées
finalement	8	5	83%	Adverbes en "ment"
sentiment	8	9	67%	Noms
exprimer	8	7	75%	Verbes
partager	8	10	64%	Verbes
recruter	8	5	83%	Verbes
directeur_general	8	9	64%	Formes non reconnues
celle	8	6	83%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
cet	8	10	64%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
humain	7	11	60%	Adjectifs et adverbes
maniere	7	3	100%	Adjectifs et adverbes
transversal	7	3	100%	Adjectifs et adverbes
enseignement	7	3	100%	Noms
question	7	3	100%	Noms
solidarite	7	3	100%	Noms
aussi-bien	7	3	100%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
ca	7	19	52%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
il-y-a	7	20	50%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
on	7	59	41%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
qui	7	50	40%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
indispensable	6	4	80%	Adjectifs et adverbes
terme	6	5	71%	Noms
quitter	6	7	71%	Verbes
ressembler	6	4	80%	Verbes
vivre	6	8	62%	Verbes
context	6	4	80%	Formes reconnues mais non codées
reconnaisant	6	5	71%	Formes reconnues mais non codées
ce	6	33	43%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
attacher	5	10	58%	Verbes

avons	5	7	58%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
est	5	121	35%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
continu	4	9	53%	Adjectifs et adverbes
difficile	4	5	63%	Adjectifs et adverbes
fondamental	4	5	63%	Adjectifs et adverbes
incarne	4	4	67%	Adjectifs et adverbes
salarie	4	6	63%	Adjectifs et adverbes
superieur	4	6	67%	Adjectifs et adverbes
seulement	4	5	63%	Adverbes en "ment"
personne	4	9	45%	Noms
porte	4	3	75%	Noms
pouvoir	4	3	75%	Noms
ajouter	4	3	75%	Verbes
appartenir	4	3	75%	Verbes
decevoir	4	3	75%	Verbes
integrer	4	3	75%	Verbes
reconnaitre	4	3	75%	Verbes
rendre	4	4	67%	Verbes
respecter	4	3	75%	Verbes
trouver	4	11	50%	Verbes
collaboration	4	3	75%	Formes reconnues mais non codées
manager	4	3	75%	Formes non reconnues
non	4	4	67%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
bien	4	16	45%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
memes	4	4	67%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
nous	4	27	41%	Marqueurs de la personne (mots outils)
personne	4	9	50%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
qu	4	105	35%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
ait	4	3	75%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
ete	4	11	53%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
trois	4	3	75%	Nombres
*sexe_0	4	44	37%	Formes non reconnues
premier	3	5	56%	Adjectifs et adverbes
metier	3	6	55%	Noms
mettre	3	5	56%	Verbes
permettre	3	5	56%	Verbes
fait	3	30	40%	Formes reconnues mais non codées
objectif	3	12	44%	Formes reconnues mais non codées
c	3	36	38%	Formes non reconnues
ailleurs	3	5	56%	Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
ici	3	6	55%	Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
assez	3	9	50%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
parce	3	5	56%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
moi	3	23	40%	Marqueurs de la personne (mots outils)
sommes	3	6	55%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
evolutif	2	3	60%	Adjectifs et adverbes
ouvert	2	3	60%	Adjectifs et adverbes
particulier	2	4	60%	Adjectifs et adverbes
propre	2	4	57%	Adjectifs et adverbes
nature	2	4	57%	Noms
partage	2	6	50%	Noms
vision	2	4	57%	Noms

constituer	2	3	60%	Verbes
construire	2	6	50%	Verbes
empêcher	2	3	60%	Verbes
dire	2	7	50%	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
aussi	2	29	37%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
quelqu	2	4	57%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)

Présences significatives classe n°2

FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
direction	2	6	38%	Formes reconnues mais non codées
inutile	3	2	67%	Adjectifs et adverbes
mauvais	3	2	67%	Adjectifs et adverbes
restreint	3	2	67%	Adjectifs et adverbes
directement	3	2	67%	Adverbes en "ment"
grâce	3	5	42%	Noms
occasion	3	2	67%	Noms
situation	3	8	36%	Noms
sort	3	2	67%	Noms
sourire	3	2	67%	Noms
tension	3	4	44%	Noms
communiquer	3	2	67%	Verbes
comporter	3	2	67%	Verbes
connaître	3	6	42%	Verbes
depasser	3	2	67%	Verbes
engendrer	3	2	67%	Verbes
entendre	3	6	42%	Verbes
garder	3	4	44%	Verbes
protéger	3	2	67%	Verbes
revenir	3	2	67%	Verbes
sortir	3	2	67%	Verbes
soulager	3	2	67%	Verbes
ne	3	27	30%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
ni	3	2	67%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
maintenant	3	3	50%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
toujours	3	12	35%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
très	3	16	33%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
ou	3	17	32%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
pour	3	49	27%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
leurs	3	5	44%	Marqueurs de la personne (mots outils)
lui	3	5	44%	Marqueurs de la personne (mots outils)
tout	3	14	33%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
chef	4	5	45%	Noms
limite	4	3	60%	Noms
plaisir	4	6	43%	Noms
sens	4	7	41%	Noms
éprouver	4	3	60%	Verbes
préférer	4	3	60%	Verbes
rare	4	3	60%	Formes reconnues mais non codées
s	4	22	34%	Formes non reconnues
peu	4	6	45%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
proche	4	4	57%	Adjectifs et adverbes

face	5	5	57%	Noms
part	5	4	57%	Noms
proximite	5	5	50%	Noms
trouver	5	9	41%	Verbes
solidaire	5	4	57%	Formes reconnues mais non codées
pendant5	4	4	57%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
cela	5	18	35%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
certains	5	9	42%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
deplace	6	3	75%	Adjectifs et adverbes
experimente	6	3	75%	Adjectifs et adverbes
changement	6	3	75%	Noms
partage	6	6	50%	Noms
agir	6	6	50%	Verbes
arriver	6	8	47%	Verbes
entre	6	10	42%	Mots outils non classés
nous	6	44	33%	Marqueurs de la personne (mots outils)
inquiet	7	4	67%	Adjectifs et adverbes
seul	7	7	55%	Adjectifs et adverbes
detail	7	4	67%	Noms
service_de_rembours	7	4	67%	Formes non reconnues
et	7	170	25%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
on	7	30	32%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
*âge_2	7	33	31%	Formes non reconnues
creer	8	6	60%	Verbes
organiser	8	6	60%	Verbes
nouvel	9	10	50%	Adjectifs et adverbes
distance	10	4	80%	Noms
facon	10	4	80%	Noms
souci	10	4	80%	Noms
terrain	10	4	80%	Noms
communic	10	4	80%	Formes reconnues mais non codées
*poste_1	10	68	26%	Formes non reconnues
chaleureux	11	3	100%	Adjectifs et adverbes
commun	11	3	100%	Adjectifs et adverbes
barriere	11	3	100%	Noms
discussion	11	4	100%	Noms
garde	11	3	100%	Noms
structure	11	6	67%	Noms
agrandir	11	3	100%	Verbes
reunir	11	6	67%	Verbes
chacun	11	6	67%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
devenir	13	6	75%	Verbes
ecouter	13	5	83%	Verbes
rester	13	11	55%	Verbes
matin	14	4	100%	Adjectifs et adverbes
journee	14	4	100%	Noms
rencontre	14	8	67%	Noms
laisser	14	4	100%	Verbes
souvent	14	10	59%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
en-dehors	14	4	100%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
tous	14	19	47%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
groupe	15	26	41%	Noms

essayer	15	11	58%	Verbes
departement	16	16	8	78% Noms
comprendre	16	16	7	78% Verbes
parler	16	12	63%	Verbes
conflit	17	6	86%	Noms
resoudre	17	17	6	86% Verbes
chaque	17	10	69%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
bureau	18	5	100%	Noms
entente	18	6	100%	Noms
sortie	18	6	100%	Noms
resister	18	5	100%	Verbes
*sexe_1	18	18	65	29% Formes non reconnues
moment	19	19	12	65% Noms
problem	19	19	13	65% Formes reconnues mais non codées
pareil	20	7	88%	Adjectifs et adverbes
monde	20	8	80%	Noms
venir	20	9	80%	Verbes
ensemble	22	22	14	67% Noms
regulier	25	7	100%	Adjectifs et adverbes
espace	25	7	100%	Noms
rapprocher	29	29	8	100% Verbes
se	30	25	58%	Marqueurs de la personne (mots outils)
collegue	83	83	31	87% Noms

Présences significatives classe n°3

FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
client	66	28	85%	Noms
marche	41	11	100%	Noms
service	36	22	66%	Noms
periode	28	12	75%	Noms
societe	23	13	65%	Noms
pression	22	22	7	100% Noms
*sexe_1	22	22	65	29% Formes non reconnues
satisfaire	21	21	7	88% Verbes
devoir	18	5	100%	Noms
origine	18	5	100%	Noms
ancien	18	6	100%	Formes reconnues mais non codées
instable	18	5	100%	Formes reconnues mais non codées
sodexo	18	50	37%	Formes non reconnues
charge	17	8	78%	Noms
conscient	17	17	8	78% Formes reconnues mais non codées
techniques	17	17	7	78% Formes reconnues mais non codées
demander	16	16	9	64% Verbes
action	16	10	64%	Formes reconnues mais non codées
appareil	15	4	100%	Noms
familial	14	5	83%	Adjectifs et adverbes
servir	14	6	75%	Verbes
ses	12	8	64%	Marqueurs de la personne (mots outils)
effort	11	10	57%	Noms
affilier	11	3	100%	Verbes
subir	11	3	100%	Verbes

administrat	11	3	100%	Formes reconnues mais non codées
concurrent	11	3	100%	Formes reconnues mais non codées
commercial	10	5	71%	Adjectifs et adverbes
engagement	10	5	71%	Noms
image	10	5	80%	Noms
interet	10	8	58%	Noms
necessite	10	4	80%	Noms
defendre	10	5	80%	Verbes
maintenance	10	5	80%	Formes non reconnues
elle	10	16	48%	Marqueurs de la personne (mots outils)
situation	8	13	45%	Noms
progresser	8	5	63%	Verbes
productif	7	4	67%	Adjectifs et adverbes
majorite	7	3	75%	Noms
moyen	7	4	67%	Noms
partenaire	7	3	75%	Noms
adapter	7	3	75%	Verbes
proposer	7	3	75%	Verbes
rembourser	7	3	75%	Verbes
comprehensi	7	3	75%	Formes reconnues mais non codées
passe	7	7	50%	Formes reconnues mais non codées
contrepartie	7	3	75%	Formes non reconnues
savoir	7	4	67%	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
sous	7	3	75%	Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
parfois	7	10	45%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
cette	7	20	37%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
*âge_1	7	57	26%	Formes non reconnues
collectif	6	5	56%	Adjectifs et adverbes
temps	6	7	47%	Noms
tension	6	5	56%	Noms
garder	6	5	56%	Verbes
gerer	6	6	56%	Verbes
voir	6	10	42%	Verbes
jamais	6	9	44%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
vrai	5	5	50%	Adjectifs et adverbes
avenir	5	4	57%	Noms
besoin	5	5	50%	Noms
mois	5	5	57%	Noms
intellig	5	4	57%	Formes reconnues mais non codées
rapide	5	5	50%	Formes reconnues mais non codées
en-cas	5	4	57%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
il	5	31	30%	Marqueurs de la personne (mots outils)
notre	5	14	35%	Marqueurs de la personne (mots outils)
*poste_0	5	10	40%	Formes non reconnues
benefique	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
droit	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
exterieur	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
naturel	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
nouveau	4	5	45%	Adjectifs et adverbes
social	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
volontaire	4	2	67%	Adjectifs et adverbes
annee	4	3	60%	Noms

an	4	5	45%	Noms
cas	4	4	60%	Noms
echec	4	2	67%	Noms
initiative	4	2	67%	Noms
mission	4	2	67%	Noms
solution	4	2	67%	Noms
engager	4	2	67%	Verbes
refuser	4	2	67%	Verbes
représenter	4	4	60%	Verbes
utiliser	4	2	67%	Verbes
efficace	4	3	60%	Formes reconnues mais non codées
formation	4	7	45%	Formes reconnues mais non codées
logique	4	4	50%	Formes reconnues mais non codées
revolution	4	3	60%	Formes reconnues mais non codées
technolog	4	2	67%	Formes reconnues mais non codées
tant	4	2	67%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
trop	4	3	60%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
car	4	3	60%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
dont	4	3	60%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
en-plus	4	2	67%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
en-revanche	4	3	60%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
par-rapport	4	2	67%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
sa	4	3	60%	Marqueurs de la personne (mots outils)
auxquels	4	2	67%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
plusieurs	4	6	43%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
aurai	4	2	67%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
nécessaire	3	3	50%	Adjectifs et adverbes
entraînent	3	4	44%	Noms
manque	3	3	50%	Noms
relation	3	6	40%	Noms
accepter	3	4	44%	Verbes
mettre	3	4	44%	Verbes
compétent	3	4	44%	Formes reconnues mais non codées
falloir	3	8	36%	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
je-pense	3	4	44%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
chez	3	3	50%	Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
mais	3	24	29%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
aucun	3	4	44%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
certains	3	7	37%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
*poste_1	3	62	24%	Formes non reconnues
lieu	2	4	40%	Noms
direction	2	7	38%	Formes reconnues mais non codées
par	2	12	32%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
pour	2	34	26%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
surtout	2	4	40%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
cela	2	13	30%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
est	2	51	24%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
*âge_0	0	5	0%	Formes non reconnues

Présences significatives classe n°4

FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
--------	------	-------------------------	-----------	------------

arriver	2	5	29%	Verbes	
attacher	2	4	33%	Verbes	
connaître		2	4	33%	Verbes
mon	2	22	23%	Marqueurs de la personne (mots outils)	
plan	3	2	50%	Adjectifs et adverbes	
ami	3	3	38%	Noms	
an	3	4	36%	Noms	
tache	3	3	50%	Noms	
choisir	3	2	50%	Verbes	
continuer		3	2	50%	Verbes
épanouir		3	2	50%	Verbes
formation		3	4	36%	Formes reconnues mais non codées
procédure		3	2	50%	Formes reconnues mais non codées
multinationale		3	3	50%	Formes non reconnues
l	3	39	20%	Formes non reconnues	
auparavant		3	2	50%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
vite	3	2	50%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	
avait	3	4	36%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)	
*poste_1		3	48	19%	Formes non reconnues
domaine		4	3	43%	Noms
chercher		4	4	43%	Verbes
a	4	78	20%	Formes non reconnues	
alors	4	3	43%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	
donc	4	13	28%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	
plusieurs		4	5	36%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
suis	4	21	25%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)	
clair	5	2	67%	Adjectifs et adverbes	
interne	5	2	67%	Adjectifs et adverbes	
facilement		5	2	67%	Adverbes en "ment"
choix	5	4	50%	Noms	
étude	5	2	67%	Noms	
ligne	5	2	67%	Noms	
orientation		5	2	67%	Noms
acquérir		5	3	50%	Verbes
contribuer		5	3	50%	Verbes
passer	5	4	44%	Verbes	
atteint	5	2	67%	Formes reconnues mais non codées	
avant	5	4	44%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	
beaucoup		5	10	31%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
mieux	5	3	50%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)	
autre	5	19	26%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	
celui	5	2	67%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	
chose	6	8	35%	Noms	
sodexo	6	24	24%	Formes non reconnues	
je	6	73	21%	Marqueurs de la personne (mots outils)	
J	6	18	28%	Mots en majuscules	
nouveau		7	6	45%	Adjectifs et adverbes
aspect	7	4	60%	Noms	
début	7	4	50%	Noms	
métier	7	5	45%	Noms	
c	7	28	25%	Formes non reconnues	
mal	7	3	60%	Mots outils non classés	

tant-que	7	4	50%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
personnel	8	10	36%	Adjectifs et adverbes
general 8	5	50%	Noms	
different	8	11	40%	Formes reconnues mais non codées
travail 8	28	26%	Formes reconnues mais non codées	
encore 8	5	57%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	
connaissance	10	4	75%	Noms
aimer 10	14	41%	Verbes	
partir 10	3	75%	Verbes	
ameliorer	11	4	67%	Verbes
enrichir 11	6	67%	Verbes	
information	11	4	67%	Formes reconnues mais non codées
management	11	4	67%	Formes non reconnues
objectif 12	12	41%	Formes reconnues mais non codées	
*âge_1 12	48	22%	Formes non reconnues	
defi 15	4	80%	Noms	
opportunitè	15	4	80%	Formes non reconnues
est-ce 15	4	80%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	
avais 15	4	80%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)	
projet 17	10	67%	Noms	
progressif	19	7	83%	Adjectifs et adverbes
developper	20	7	75%	Verbes
poste 21	7	70%	Noms	
changer21	10	56%	Verbes	
commencer	21	11	56%	Verbes
experience	22	13	52%	Noms
etait 22	15	52%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)	
gestion 25	5	100%	Formes reconnues mais non codées	
professionnel	25	11	58%	Formes reconnues mais non codées
ai 25	68	32%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)	
envie 29	7	88%	Formes reconnues mais non codées	
informatique	30	6	100%	Formes reconnues mais non codées
niveau 35	10	82%	Noms	
profil 35	13	89%	Noms	
realiser 35	17	61%	Verbes	
carriere 36	9	100%	Noms	
j 42	68	35%	Formes non reconnues	
*sexe_0	44	42	35%	Formes non reconnues

Présences significatives classe n°5

FORMES	KHI2	EFFECTIF DANS LA CLASSE	SOIT EN %	CATEGORIES
famille 77	16	56%	Noms	
vie 63	15	57%	Noms	
pere 51	5	100%	Famille	
raison 40	4	100%	Noms	
age 31	5	80%	Adjectifs et adverbes	
personnalite	31	4	80%	Noms
ma 28	22	28%	Marqueurs de la personne (mots outils)	
frere 25	6	67%	Famille	
responsa	25	12	32%	Formes reconnues mais non codées
m 22	19	25%	Formes non reconnues	

etudier	21	3	75%	Verbes
occuper	21	5	50%	Verbes
heureux	20	5	57%	Adjectifs et adverbes
etais	20	7	39%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
depuis	19	8	37%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
considerer	17	4	50%	Verbes
jeune	17	4	50%	Formes reconnues mais non codées
apprendre	16	6	42%	Verbes
reussir	14	4	44%	Verbes
toutes	14	5	38%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
abord	12	2	67%	Noms
parent	12	2	67%	Noms
inspirer	12	2	67%	Verbes
cote	12	2	67%	Formes reconnues mais non codées
parmi	12	2	67%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
puisque	12	4	40%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
son	12	6	32%	Marqueurs de la personne (mots outils)
auxquelles	12	2	67%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
étant	12	2	67%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
mes	11	17	19%	Marqueurs de la personne (mots outils)
aide	10	3	43%	Noms
esprit	8	2	50%	Noms
place	8	2	50%	Noms
qualite	8	2	50%	Noms
decider	8	2	50%	Verbes
affection	8	2	50%	Formes reconnues mais non codées
devoir	8	6	28%	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
*poste_1	8	30	12%	Formes non reconnues
vraiment	7	4	29%	Adverbes en "ment"
gens	7	4	29%	Noms
encourager	7	3	33%	Verbes
j	7	17	15%	Formes non reconnues
ai	7	16	16%	Auxiliaires être et avoir (mots outils)
meilleur	6	2	40%	Adjectifs et adverbes
apporter	6	2	40%	Verbes
prendre	6	4	27%	Verbes
conseil	6	2	40%	Formes reconnues mais non codées
essentiel	6	2	40%	Formes reconnues mais non codées
materiel	6	2	40%	Formes reconnues mais non codées
ceux	6	2	40%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
penser	5	3	27%	Verbes
confiant	5	4	25%	Formes reconnues mais non codées
dans	5	22	13%	Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)
je	5	23	12%	Marqueurs de la personne (mots outils)
important	4	7	18%	Formes reconnues mais non codées
autant	4	2	33%	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
me	4	12	15%	Marqueurs de la personne (mots outils)
ces	4	6	18%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
avenir	3	2	29%	Noms
plaisir	3	3	21%	Noms
valeur	3	10	14%	Noms
faire	3	11	14%	Verbes

lorsqu	3	2	25%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
moi	3	10	16%	Marqueurs de la personne (mots outils)
tout	3	8	16%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)
divers	2	1	33%	Adjectifs et adverbes
inutil	2	1	33%	Adjectifs et adverbes
mauvais	2	1	33%	Adjectifs et adverbes
principalement	2	1	33%	Adverbes en "ment"
atout	2	1	33%	Noms
chose	2	4	17%	Noms
etude	2	1	33%	Noms
experience	2	4	17%	Noms
ligne	2	1	33%	Noms
orientation	2	1	33%	Noms
regle	2	1	33%	Noms
aimer	2	4	18%	Verbes
depasser	2	1	33%	Verbes
maintenir	2	1	33%	Verbes
obliger	2	1	33%	Verbes
offrir	2	1	33%	Verbes
sortir	2	1	33%	Verbes
ni	2	1	33%	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
longtemps	2	1	33%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
tard	2	1	33%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
toujours	2	5	16%	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)
bien-qu	2	1	33%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
pour-qu	2	1	33%	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
mon	2	9	14%	Marqueurs de la personne (mots outils)
tu	2	4	33%	Marqueurs de la personne (mots outils)
telle	2	1	33%	Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)

Unités textuelles de la classe n°1 :

Unité textuelle n° 285 Phi = .079 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

donc je choisis des (personnes) susceptibles de (vivre) (cet) (exercice) et d (adhérer) a ces (valeurs).
quand je parle de l esprit_de_service, c (est) une (valeur) (fondamentale) dans notre métier et de notre
(entreprise), elle nous (incarne).

Unité textuelle n° 317 Phi = .079 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

donc, ce-que je voulais (dire), c (est) (que) la tâche n (est) (pas) (qu) (agréable), et le (fait) d être
(directeur_general) n (est) (pas) tout et uniquement (agréable). (ca) me déplait de sanctionner ou de
licencier (quelqu) un (parce) (qu) une (valeur) (fondamentale) n a (pas) (été) (respectée) ou pour (avoir)
menti ou volé, (ce) n (est) (pas) (agréable), mais c (est) (indispensable) dans cette situation.

Unité textuelle n° 301 Phi = .076 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

mais, nous (sommes) en-général dans la modestie et l humilité, (parce-que) les (personnes) (que) nous
(recrutons) (partagent) les (mêmes) (valeurs) (que) nous. la recherche et la poursuite des objectifs sont
(indispensables) pour moi, c (est) (en) (fait) le garant de ma performance.

Unité textuelle n° 363 Phi = .075 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

notre principale (valeur) a/ sodexo, c (est) de (mettre) (en) oeuvre des projets et de les réussir, et (ca) ne/

s arretera jamais. moi je souhaiterai (que) (ca) (continue) infiniment, (aujourd) (hui), (on) (fait) beaucoup de (progres) et (on) (continue) a (en) faire. C (est) vrai, (il-y-a) une relation affective (qui) s etablit (non) (seulement) avec sodexo, mais (aussi) avec les (managers) et les (collaborateurs).

Unité textuelle n° 431 Phi = .069 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

je suis authentique, (sincere), je suis moi (meme). je suis egale a moi (meme), a mes (valeurs) quel (que) (soit) l endroit ou je suis. ces (valeurs), je les ai (aussi) (vecues) et manifestees au (quotidien) a sodexo. je (continue) de cette (maniere) la depuis (que) je suis venue.

Unité textuelle n° 438 Phi = .066 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

(on) ne peut (pas) (imposer) ses (propres) (valeurs) a autrui, mais (ce) sont les (valeurs) de l (entreprise) (qui) doivent etre (respectees) et (incarnees). par-exemple, (il-y-a) des (employes) (qui) sont tres solidaires et tres professionnels, pourtant, (ils) (expriment) tres peu l (amour) envers l autre.

Unité textuelle n° 433 Phi = .064 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

mes (valeurs) sont (aussi) la responsabilite, la (solidarite) et surtout le (progres), (ce) sont des (valeurs) (qu) (on) a instaurees (en) (fait) dans le groupe, (ils) sont (transversales) et sur (lesquelles) (on) a (mis) des equivalences relativement complexes,

Unité textuelle n° 329 Phi = .061 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

les (salaries) ne peuvent faire (autorite) (que) par l (exemplarite) (qu) (ils) montrent, et (en) appliquant ces (valeurs). tout (salarie) n a d (autorite) (que) s il (porte) (en) lui cette (exemplarite) requise pour appliquer (ce) referentiel.

Unité textuelle n° 340 Phi = .061 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

je ne me comporte (pas) (en) tant-que patron d (entreprise), ma (porte) (est) (ouverte), tous las (salaries) y rentrent, peu importe sa position (hierarchique). (bien) (qu) (aujourd) (hui), je souhaiterai franchement freiner un peu cette proximite (seulement) pour (pouvoir) structurer davantage et deleguer (plus-de) responsabilite.

Unité textuelle n° 555 Phi = .061 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

J aime le (fait) (que) j (appartienne) a (ce) groupe malgre la variete des (personnes) et la specificite de chacun. (on) s accepte malgre (nos) defauts. (on) a toujours (ce) (sentiment) de liaison (qui) nous reunit. (en) (fait), plus le temps (avance), plus je m (attache) a cette (entreprise), et plus (cet) (attachement) evolue.

Unité textuelle n° 150 Phi = .059 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

J ai (aussi) recu des prix et des trophées comme symbole de reussite. J ai le (sentiment) d etre entoure par des (personnes) (agreables) (qui) me (respectent), me (felicitent) et me soutiennent.

Unité textuelle n° 366 Phi = .059 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

(il-y-a) tout d abord la (reconnaissance), et ensuite, (qu) (on) recompense cela, et (qu) (on) (exprime) la gratitude. quand (on) remercie (quelqu) un du (fond) du coeur, c (est) (sincere).

Unité textuelle n° 439 Phi = .059 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

(ce) (qu) (on) essaye de faire, (est) de (partager) (cet) (amour), de le (rendre) contagieux. certains (employes) (expriment) (bien) leurs (sentiments) dans le groupe, et cela invite les autres a s (exprimer)

et a s entendre.

Unité textuelle n° 446 Phi = .059 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

generalement, je suis (assez) authentique et donc je tiens toujours a preciser mes reserves sur des choses (qui) me semblent incorrectes. heureusement (que) mon (superieur) (hierarchique), (qui) (est) le (directeur_general), il (est) tres receptif, (on) se (ressemble) beaucoup (en) (terme) de (valeur), donc c (est) pour (ca) (qu) il (est) sensible lui (aussi) au respect des (valeurs), et je le remercie sur (ce) point la.

Unité textuelle n° 280 Phi = .055 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

dans notre groupe, nous (avons) des (valeurs) (bien) definies et declarees, (qui) sont d autant plus importantes pour nous (qu) il ne s agit (pas) (seulement) de les (dire) et de les ecrire, mais de les (vivre) et les (partager).

Unité textuelle n° 365 Phi = .055 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

L incarnation de (ce) service et de cette (entreprise) (est), de (ce) (fait), obligatoire pour creer (cet) (attachement). de-meme, la (valeur) de la (reconnaissance), de l equite, a sodexo, cree (cet) (attachement).

Unité textuelle n° 367 Phi = .055 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

la (question) de (quitter) (est) tres delicate et c (est) tres dependant. (si) (on) (est) place dans la logique du (progres) (continu), je-crois (que) (ce) serait (difficile) de (quitter).

Unité textuelle n° 437 Phi = .055 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

ensuite, il faut (partager) (cet) (amour) dans le groupe, (on) le (fait), et (parce) (qu) il (est) (aussi) contagieux. dans le groupe, (on) ne peut (pas) (imposer) des (valeurs), mais (on) (fait) ramener les (employes) a (partager) ces (valeurs), a aimer et a etre aimes.

Unité textuelle n° 275 Phi = .054 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

je suis SA, j ai 45 ans, je suis (directeur_general) de sodexo_tunisie. concernant les (valeurs) auxquels j (attache) le plus d importance, je peux (dire) (que) j ai (ete) formate depuis une dizaine d annees augeneralement, autravers

des idees (que) nous (partageons) (meme) au sein de notre (entreprise),

Unité textuelle n° 295 Phi = .054 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2

(bien) sur (qu) (il-y-a) d autres (valeurs) plus instrumentales (qui) sont principalement la responsabilite, l honnetete et la (solidarite). mais toutes ces dernieres remontent et sont (incarnees) dans les (trois) (valeurs) (fondamentales) de base. A travers (nos) (valeurs), nous essayons (aussi) de (partager) notre (identite) et notre (vision) avec (nos) clients et (nos) (collaborateurs).

Unités textuelles de la classe n°2 :

Unité textuelle n° 166 Phi = .077 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

cette (nouvelle) (structure) a (cree) quand-meme des frontieres, du/ moins spatiales, (et) on est, parconsequent, plus (espace) (et) moins (proche). la/ (communication) (et) les (discussions) directes (sont) moins frequentes, (et) le (partage/) d information est (devenu) informatise.

Unité textuelle n° 252 Phi = .076 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

on (peut) (organiser) des petites pauses cafe d une (facon) (reguliere) qui (reunissent) tout le personnel

(pour) un (moment) d'apaisement, de (sourire) (et) de (partage) de (nouvelles). il (ne) faut pas, finalement, (laisser) la (distance) prendre d'ampleur (et) il faut que tout le (groupe) cohabite (ensemble) (et) (se) maintienne (pour) l'intérêt (commun) de sodexo.

Unité textuelle n° 200 Phi = .073 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

C'est remarquable de voir (tous) les (collègues) (se) croiser dans le grand hall (chaque) (matin), souriants (et) (chaleureux) en dépit des (conflits) qui (peuvent) (exister). on est (tous) (solidaires) (et) (chacun) (s) (inquiète) (pour) les autres. on (se) (rencontre) fréquemment soit dans le hall soit dans les (bureaux), on (se) (parle) (et) on échange de nos (nouvelles).

Unité textuelle n° 210 Phi = .073 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

L'environnement (ou) on vivait avait l'air d'une impasse, (rien) (ne) (puisse) (arriver) sans que tout le (monde) soit au courant. on était donc (très) (proches). (maintenant), l'espace (s) est (agrandi) (et) le (groupe) est (devenu) plus (nombreux), du fait, la (proximité) (entre) les (collègues) n'est plus (comme) avant, elle (s) est diminuée.

Unité textuelle n° 236 Phi = .073 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

(généralement), on (garde) (toujours) le (sens) de l'écoute (et) de l'entente (et) c'est (grâce) à (cela) que le (groupe) (reste) (solidaire). par exemple, les (chefs) des (départements) (leur) incombe de bien gérer (leurs) équipes (et) de (s) en (tenir) responsables de la (proximité) (et) de l'entente dans (chaque) (groupe).

Unité textuelle n° 165 Phi = .072 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

À (chaque) événement professionnel, social (ou) personnel, on (se) (réunit) (ensemble) (et) on (partage) de bons (moments) de (plaisir) (et) de (sourire). il n'y avait aucune (limite) (ni) frontière. (maintenant), (comme) le (groupe) (s) (agrandi) (et) l'espace (s) s'élargit, d'autres personnes (sont) venues (et) la (structure) organisationnelle a changé avec la création de plusieurs services (et) (départements).

Unité textuelle n° 237 Phi = .066 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

ainsi, (comme) je suis le (chef) de mon (département), j'essaie (toujours) d'être proche de mes (collègues), je les (entends) (et) on (profite) de (chaque) période de pause (pour) (se) (réunir) (et) (se) (parler) de (tous) les sujets.

Unité textuelle n° 416 Phi = .062 Individu n° 8 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

(nous) faisons des (sorties) (régulières), (et) ces (occasions) (nous) permettent de (nous) (rencontrer), de (nous) (soulager) (et) d'avoir des (nouvelles) des autres (collègues). ça permet de (rapprocher) les (distances) (et) de faire oublier le sentiment d'isolement. en effet, (pendant) ces (sorties), (nous) (nous) relâchons (et) (nous) faisons un grand défolement.

Unité textuelle n° 86 Phi = .061 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

(toujours) est-il, le (groupe) (se) (réunit) (grâce) aux (sorties) que (nous) (organisons) (ensemble) afin de (nous) (connaître) (et) (nous) débarrasser des sensibilités. je crois que ces (occasions) (sont) (très) (utiles) (et) bénéfiques. ensuite, il est important d'avoir la capacité de (comprendre) la personnalité des autres (pour) (créer) un (terrain) d'entente.

Unité textuelle n° 121 Phi = .061 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

il faut (comprendre) que les choses (se) (resolvent) par la (discussion) (et) que les provocations (sont) (inutiles). je suis parfois (face) a des situations (tres) critiques (et) qu on (vienne) me (precipiter) afin de retablir la (chaine) de production sans avoir su (et) compris la delicatesses (et) la particularite de la situation.

Unité textuelle n° 231 Phi = .061 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
(tous) les (collegues) (s) (entendent) (et) vivent (ensemble), (et) le fait que (chacun) d (entre) (nous) (s) (inquiète) (pour) le (sort) de notre société (et) (pour) ses (collegues), beaucoup de (conflits) (sont) (laisses) a (part) (et) (depasse).

Unité textuelle n° 247 Phi = .061 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
(rien) (ne) vaut plus que les (rencontres) de (face) a (face) (et) le contact direct. il-y-a pourtant des (collegues) dans (certains) services, (comme) le (service_de_remboursement) (ou) commercial, qui (restent) dans (leur) (bureau) (et) (communiquent) par voie telephonique, (et) c est malheureux que (cela) (arrive).

Unité textuelle n° 67 Phi = .059 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
tout est (devenu) fragmente en plusieurs petits (groupes), (et) (chacun) (se) replie sur soi meme. (pour) ma (part), j (essaie) (toujours) de rompre ce repli (et) de me (rapprocher) des autres, (et) je les invite a faire (pareil).

Unité textuelle n° 199 Phi = .059 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
(franchement), c est un bonheur (pour) moi de (venir) (chaque) (matin) a sodexo, je (trouve) un grand (plaisir) d etre la, je (ne) suis jamais en (mauvaise) humeur. (pour) moi, (chaque) (nouvelle) (journee) est un bonheur, (rares) (sont) les sociétés dans lesquelles, on (peut) (eprouver) ce sentiment.

Unité textuelle n° 346 Phi = .059 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2
(face) a des cas de deception (ou) de (conflit), j (essaie) de (ne) pas (reagir) a (chaud) (et) de (ne) pas (se) (precipiter), (et) je fais apprendre (cela) a tout le (monde).

Unité textuelle n° 481 Phi = .059 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
si je n y (arrive) pas, j (essaie) de (trouver) un bon/ intermediaire qui a un bon jugement, (et) (lui) demander conseil, de demander/ (peut-etre) une intervention. je (prefere) que les (conflits) (se) (resolvent/) rapidement, parce-que sinon, ca cumule les angoisses (et) ca (cree) une (mauvaise/) (ambiance), (et) j encourage (souvent) mes (collegues) de faire (pareil), d aller/ affronter les (problemes).

Unité textuelle n° 520 Phi = .059 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
C est (facile) de (parler) avec n (importe) quelle personne, il n y a pas de (barrieres), des personnes serieuses, qui (parlent) courtement mais (chaleureusement). meme quand j ai un (probleme) (ou) quand je veux (parler) de quelque-chose, c est (facile). la (communication) (entre) (tous) les (collegues) est assez (facile).

Unité textuelle n° 88 Phi = .054 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
C est mon (seul) refuge lors-d une deception (ou) un mecontentement (et) par lequel je me (soulage) (toujours). ces (moments) de tension (sont) (tres) (rares) (et) (cela) (se) (resolue) (tres) vite, (et) (puis) (cela) (reste) (toujours) dans le cadre du travail.

Unité textuelle n° 217 Phi = .054 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

J (essaie) de (venir) en aide a (tous) les (collegues) (quel) que soit (leur) besoin (ou) (leur) lieu. (pour) (certains) (collegues) qui travaillent (en-dehors) de cet (espace), (et) la je (parle) surtout du (service_de_remboursement), (cela) (reste) un moyen de les (rencontrer) du temps a autre.

Unité textuelle n° 219 Phi = .054 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

effacent l effet de la (distance) qui (s) est (engendree) naturellement par la (nouvelle) (structure). je suis aussi (de-nature) ouverte (et) degagee (et) je suis ouvert avec tout le (monde), (et) c est (cela) qui m a (permis) d etre aussi proche-de mes (collegues).

Unités textuelles de la classe n°3 :

Unité textuelle n° 397 Phi = .092 Individu n° 8 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

pendant (cette) (periode) la, c etait relativement (comprehensible) (vu) la (situation) (economique) (par) (laquelle) (passe) tous les secteurs (economiques), une (situation) critique et (instable). (mais) (sodexo) a (su) (gerer) (cette) (tension) et (cette) (pression) et (n) a (jamais) voulu decevoir (ses) (clients).

Unité textuelle n° 174 Phi = .085 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

(mais) (il) est difficile de (convaincre) certains (clients) que (sodexo) s (engage) a (satisfaire/) (par) tous les (moyens), et du fait aussi de la (concurrence) (instable) du (marche). (sodexo) possede le (plus) large reseau d (affilies) en (tunisie), (elle) est la seule a pouvoir (rembourser) (ses) (clients) (plus) (rapidement), et (elle) (propose) des offres de (service) (uniques).

Unité textuelle n° 175 Phi = .082 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

C est pour cela, les (clients) s attachent a (sodexo), et nous sommes (ainsi) tenus de les (satisfaire) (davantage). (vu) que (notre) (mission) a la (production) se concentre en seconde moitie de chaque (mois), (il) est (naturel) que le nombre du personnel soit moins que les autres (services) comme le (commercial) ou la clientele.

Unité textuelle n° 183 Phi = .082 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

moi, (je-pense) ici aux personnes des classes (sociales) (moyennes) et populaires, (car) c est certainement (plus) (adapte) et (plus) fonctionnel pour elles. ma (relation) avec (sodexo) est assez (stable). (A) mon sens, les (interets), l (avenir) et l (image) de (sodexo) sont aussi les miens, et (il) est (ainsi) tout-a-fait (logique) de les (defendre).

Unité textuelle n° 96 Phi = .077 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

C est (vrai) que la (logique) de profit et de perte soit (naturelle) et (comprehensible) dans (n) importe (quelle) (societe), (mais) (il) (faut) un (effort) (collectif) pour (satisfaire) l (interet) (financier) sans nuire a l ambiance du groupe.

Unité textuelle n° 177 Phi = .073 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

bon, (cette) nouvelle (technologie), qui est prevue dans deux (ans), necessitera de grands (efforts) pour la faire (adapter) a (notre) reseau des (clients) et des (affilies). ce (n) est pas une (affaire) (simple), (elle) est assez complexe et (demandera) beaucoup de (temps) et des (efforts) pour (convaincre) nos (partenaires) et entamer (cette) transition.

Unité textuelle n° 62 Phi = .072 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

(pourtant), (cette) (situation) (n) a (jamais) (influence) (sodexo), (au-contre), (elle) l a bien (servie). la (periode) de la (revolution) (a-cause) une baisse de l (activite), (mais) nous avons travaille dur pour maintenir l (image) de (sodexo).

Unité textuelle n° 119 Phi = .072 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

par-exemple, c est souvent le (cas) dans (notre) (service) de (maintenance) que des (situations) conflictuelles se declenchent. le (service) de (maintenance) assure la (bonne) (marche) de la phase de (production) qui est reliee directement avec l (activite) de (sodexo).

Unité textuelle n° 396 Phi = .072 Individu n° 8 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

C est une (initiative) que nous avons prise dans (notre) (service). nos (partenaires) sont convaincus que (sodexo) fait bien son travail et qui (n) a (jamais) tarde ou renonce a son (devoir) de (servir) (ses) (clients) et (ses) (affilies).

Unité textuelle n° 172 Phi = .067 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

(il) (faut) (etre) (conscient) qu (il) s agit d un (marche) concurrentiel dans lequel (sodexo) doit (progresser) et fideliser (ses) (clients). de (plus), la (charge) de travail (n) est a son pic que pendant la deuxieme moitie du (mois), ce-qui entraine des (efforts) concentres seulement (sur) (cette) (periode).

Unité textuelle n° 149 Phi = .066 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

J ai ete (rapidement) promu pour chef de (service) de (maintenance). sans que je le (demande), je (recois) des primes pour avoir cree des (solutions) pratiques et (intelligentes), et (parfois), je les (recois) meme (en-cas) d (echec).

Unité textuelle n° 253 Phi = .066 Individu n° 5 *âge_0 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

je suis RC, la responsable (commerciale) a (sodexo). J ai 28 (ans) et j ai 8 (mois) d (anciennete) a (sodexo). mon travail (n) a rien a (voir) avec ma (formation) academique puisque j ai fait a l (origine) une (formation) en chimie industrielle.

Unité textuelle n° 157 Phi = .064 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

mon superieur me soutient et veut absolument me (garder) a (sodexo), (il) m encourage et me (propose) des (formations) pour mettre a jour mes (competences). donc, le (manque) de diversite (technique) dans mon travail est comble (par) les (formations) que je fais et (par) la certitude que la (societe) puisse (progresser) dans l (avenir).

Unité textuelle n° 159 Phi = .061 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

en (contrepartie), (je-pense) a l (avenir) (surtout) quand j aurais des (engagements) (familiaux), j (aurai) (besoin) de repos et du (temps) pour ma famille. ce probleme ne se pose pas pour les autres (services) puisqu ils travaillent (uniquement) dans les horaires (administratifs).

Unité textuelle n° 173 Phi = .059 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

malheureusement, on ne peut pas changer ce rythme parce-que c est (ainsi) que ca (marche). on a (propose) a la (direction) qu (elle) (demande) aux (clients) d (accepter) un delai de livraison (plus) long pour qu on puisse travailler (plus) (efficacement) et (plus) (rapidement),

Unité textuelle n° 213 Phi = .059 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

ma (mission) est de veiller (sur) le bon etat des (lieux) et des (appareils), et de (satisfaire) le (besoin) de

confort dans le travail. en fait, c est moi qui ai conçu et accompagne toutes les installations (techniques) depuis l'entrée en (service) de (sodexo).

Unité textuelle n° 223 Phi = .057 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

J'ai appris à (gérer) ces (situations) avec (intelligence) et diplomatie en mettant en priorité l' (intérêt) (collectif) de (notre) (société). la (période) où on avait commencé à réaménager les (lieux) était vraiment difficile et (stressante). J'ai (subi) une (tension) accablante, (mais) (malgré) tout, j'ai pu (gérer) les (situations) grâce à la (technicité) que j'ai toujours apprise.

Unité textuelle n° 398 Phi = .055 Individu n° 8 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

pratiquement, (aucune) autre (société) (sur) le (marché) (local) (n) a fait autant pour (ses) (clients), (malgré) les risques que cela puisse (représenter) pour nous en termes de solvabilité. on est même (alle) (plus) loin, on a (servi) des (clients) qui sont dans l'incapacité de (rembourser). (A) (sodexo), nous pensons que cela est un (engagement) envers nos (clients), et qu'on/ doit (répondre) à leurs (besoins).

Unité textuelle n° 207 Phi = .052 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

C'est (exactement) ce qui se (passe) à (sodexo). des incidents peuvent avoir (lieu) (mais) ils sont généralement (à cause) de la (pression) que subit le service_de_production (par-rapport) aux autres (services).

Unité textuelle n° 395 Phi = .052 Individu n° 8 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

nombreux (clients) voulaient (être) (remboursés) (plus) (rapidement) dans (cette) (période), (mais) cela prend (naturellement) du (temps) (vu) les procédures (administratives) liées particulièrement au service_de_remboursement. certains d'entre eux pensent que c'est un (droit) acquis, qui leur est (donné) après la (révolution). (pourtant), nous avons fait des procédures spéciales et (plus) allégées (afin) de simplifier le (service) à nos (clients).

Unités textuelles de la classe n°4:

Unité textuelle n° 506 Phi = .081 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

C'est très important pour moi de (réaliser) mes (objectifs). (quand) (j) (ai) termine mes (études), (j) (ai) (commence) (à) (travailler) en (tant-que) (développeur) en (informatique). À sodexo, (c) est un (profil) (différent) par-rapport (à) (ce-que) (je) faisais (avant).

Unité textuelle n° 504 Phi = .075 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

mais au-moins (je) m'attache (à) cette (ligne) que (j) (ai) (aimée) suivre des le (début). (J) (ai) (aime) mes (études), (j) (ai) (aime) (travailler) dans un (métier) que (j) (aime), (j) (ai) (envie) (d) être (épanouie) dans ma vie.

Unité textuelle n° 4 Phi = .073 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

(donc), (c) est tout (l) (environnement) qui est (différent) et (c) (est-ce-que) (je) (cherchais). (J) (aime) en fait la perfection et la clarté et (j) (ai) (l) (envie) (d) (améliorer) et de (contribuer) (à) (mon) (travail).

Unité textuelle n° 265 Phi = .072 Individu n° 5 *âge_0 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

comme (j) (ai) totalement (change) (d) (orientation) (professionnelle), (je) me (suis) (épanouie) (à) faire (mon) (travail) pour arriver (à) mes (objectifs). le (domaine) commercial est aussi très (riche). il-y-a toujours de (nouveaux) (objectifs), de (nouveaux) clients, des rencontres (avec) les clients.

Unité textuelle n° 508 Phi = .070 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 mais (j) (ai) (voulu) (changer) (mon) (profil) (developpeur), (j) (ai) fait une (experience) en (tant-que) (developpeur) et (j) (ai) (voulu) (passer) (a) un (autre) (niveau), un (autre) (profil), (je) me (suis) dit que (mon) (objectif) (c) est pas (d) etre un expert_technique pour (continuer) (a) faire du (developpement) pour 8 ans ou 10 ans.

Unité textuelle n° 498 Phi = .069 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 L (informatique) est un terme tres (general), au (debut) (je) n etais pas trop (motivee) pour le (choix) de (l) (informatique) comme (orientation), ensuite (quand) (j) (ai) (commence) (a) (l) etudier, (j) (ai) constate que (c) est un terme tres vague.

Unité textuelle n° 383 Phi = .066 Individu n° 7 *âge_0 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0
 (je) (realise) un avancement (professionnel) et (je/) (suis) en (progression) continue. A sodexo, (je) me (suis) rapidement attache (a) (mon/) (travail) et (a) (mon) (poste) des le (debut), (alors) qu en-revanche, dans mes emplois/ (passes), (c) (etait) le contraire: (j) (avais) (vite) (envie) de quitter!

Unité textuelle n° 510 Phi = .066 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 (quand) (j) (ai) (travaille) en (tant-que) (developpeur), (j) (ai) (realise) que (je) ne peux pas (continuer) ainsi, (c) (etait) une etape pour avoir de (l) (experience) mais (je) ne (voulais) pas etre trop dans le (domaine) technique.

Unité textuelle n° 22 Phi = .064 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 je-crois que (l) (equilibre) entre ma vie en famille et ma vie (professionnelle) est (atteint), et (je) (realise) aussi (mon) (equilibre) (interne). pour moi, (l) apport materiel importe (moins) que ces valeurs. (avec) tout cela, (j) (ai) (encore) des (choses) (a) (realiser) et (a) (changer) en moi meme, en ma personne pour (oublier) le passe et survivre aux (experiences) (passees), 19.

Unité textuelle n° 58 Phi = .062 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
 cela m (a) aussi (enrichi) au (niveau) (personnel), et (c) (est-ce-que) (j) (aime) vraiment le plus. aussi, (j) (aime) le (travail) structure et (oriente) (vers) des (objectifs) et une vision (claire).

Unité textuelle n° 512 Phi = .062 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 (J) etais (motivee) pour (changer) le (profil), premierement, pour avoir de (l) (experience) en (management), (donc) (j) etais (interessee) par le (profil) meme (avant) de connaitre sodexo. ensuite, en preparant (l) entretien et le contact (avec) sodexo, (j) (ai) visite le site internet de sodexo, et la il (y) (avait) une (chose) que (j) (ai) (aimee), (c) est que dans le site web,

Unité textuelle n° 10 Phi = .061 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 (J) (avais) le bagage (professionnel), (j) etais responsable (d) un departement et (j) (ai) fait (beaucoup) de (progression) au (niveau) de ma (carriere). mais (a) un moment donne, (j) (ai) (commence) (a) stagner et (a) (perdre) le sens de (progression). (J) (ai) (alors) fait le (choix) de rechercher ailleurs pour (d) (autres) (opportunités).

Unité textuelle n° 23 Phi = .061 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 13. maintenant, (je) (commence) (a) me retrouver sur le (plan) (personnel) et je-crois que ce (travail) (contribue) (a) (realiser) cet (objectif). (quand) (je) (suis) (venue) (a) sodexo, (j) etais surprise par (l)

(environnement) du (travail) dans le groupe. A sodexo, (je) cohabite (avec) plusieurs personnes, la (chose) qui n (a) pas ete (possible) (auparavant).

Unité textuelle n° 560 Phi = .061 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
aussi, (quand) (je) (suis) émotionnellement attachée (a) sodexo, (a) part (l) (opportunité) de (progression) dans la (carrière), (je) ne peux pas décider (facilement) de (partir). (quand) (je) vois que mes efforts sont entraînés (d) être récompensés tant sur le (plan) (professionnel) que (personnel), plus (je) (réalise) une (progression) continue, plus ma vision (serait) (claire) et plus (j) aurai (d) (autres) (ambitions) (a) sodexo.

Unité textuelle n° 492 Phi = .057 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
(je) n (ai) pas (cherche) (a) (travailler/) ailleurs, (je) n (ai) jamais (cherche), parce-que (je) (suis) bien ici et parce (je) n (ai/) pas (réalise) (ce-que) (j) (ai) (envie) de (réaliser) (a) sodexo.

Unité textuelle n° 2 Phi = .055 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
(après), (j) (ai) (voulu) (changer) (d) horizon et (j) (ai) intègre une société (multinationale), (c) (était) (l) un de mes (objectifs) pour me faire une mise (a) (niveau) et construire une (autre) (carrière) (professionnelle).

Unité textuelle n° 534 Phi = .055 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
il est évidemment (possible) de faire (carrière) (a) sodexo parce-que comme (je) disais, dans (mon) (poste), il existe (beaucoup) de (choses) qui (changent), même le (travail), il n (y) (a) pas un (projet) similaire (a) (l) (autre).

Unité textuelle n° 541 Phi = .055 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
depuis que (j) (ai) (commence) (a) (travailler) (a) sodexo, (j) (ai) (acquis) plusieurs (expériences), (j) (ai) fait plusieurs (connaissances) et (j) (ai) réussi (beaucoup) de (défis), malgré la diversité des acteurs.

Unité textuelle n° 12 Phi = .054 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
(je) (voudrais) m'affirmer plus au (niveau) (personnel). maintenant, (a) sodexo, (j) (ai) trouve un (environnement) totalement (différent). (mon) (attitude) (a) (l) égard de ce (nouveau) (poste) que (j) (ai) (choisi) (a) (change) puisque (j) (ai) (réalise) que (c) (était) (plutôt) le contraire.

Unité textuelle n° 17 Phi = .054 Individu n° 1 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
(je) (commence) (a) concrétiser (mon) rêve (personnel) dans (mon) propre (travail), et (je) crée de la valeur. par-exemple, (je) (développe) actuellement un nouvel (aspect) du (travail), (celui) de (l) analyse et du diagnostic, et (c) est justement (ce-qui) me (manquait) dans (mon) (profil) (professionnel).

Unités textuelles de la classe n°5:

Unité textuelle n° 191 Phi = .110 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
J ai (pris) (mes) (responsabilités) (depuis) mon (jeune) (âge), et cela (m) a (aidé) à avoir de l'expérience (dans) la (vie). aussi, il est (important) de (penser) à (son) avenir, mais je (considère) que pour ce (faire), il faudra tracer ses objectifs, (tout) d (abord),

Unité textuelle n° 257 Phi = .102 Individu n° 5 *âge_0 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
je (considère) également que la (famille) (occupe) une (place) prioritaire (dans) (ma) (vie). J ai été toujours (soutenu) par (mes) (parents) qui étaient à (mes) (côtés) (dans) (toutes) les (étapes) de (ma)

(vie).

Unité textuelle n° 49 Phi = .095 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

je suis rigoureux et carre et je n impose pas (mes) choix aux autres. en (famille), (bien-que) je (sois) le plus/ (jeune) (parmi) (mes) (freres), ils (me) (considerent) comme (etant) leur (pere) parce-que j ai/ (pris) (toutes) les (responsabilites) et je (me) suis (occupe) de (tout).

Unité textuelle n° 495 Phi = .091 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

je donne de l (importance) aussi aux (gens) (autour) de (moi), mon (mari), mon bebe, pour qui je (m) inquiete et desquels je suis (responsable). je ne (pense) pas (vraiment) au niveau (materiel) ni rien du (tout), mais (meilleur) que (tout) ca, c est d etre (heureux), c est d etre (heureux) (dans) (son) groupe.

Unité textuelle n° 146 Phi = .086 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

je trouve que cet environnement (me) convient tres bien et (m) (aide) (vraiment) (dans) mon travail. pour (ces) (raisons), je n ai pas (accorde) une attention particuliere au (cote) (materiel), d (autant) plus, j ai (pense) a (remplir) (mes) (responsabilites) et poursuivre mon evolution.

Unité textuelle n° 193 Phi = .081 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

en (famille), par-exemple, (je-crois) qu il imperatif de s en (occuper), et de (faire) (apprendre) a ses (enfants), qui seront aussi (responsables) un (jour) de leur (famille), les bonnes valeurs (dans) la (vie).

Unité textuelle n° 502 Phi = .079 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

donc j ai (mes) (freres) et soeurs envers (lesquels) je sens toujours de la (responsabilite) (depuis) que j (etais) (petite). J ai (sent) ca parce qu on (me) dit toujours que (tu) es la plus (agee) et que (tu) (dois) (faire) ca, (tu) (dois) t (occuper) de tes (freres) (puisque) (tu) es la plus (agee).

Unité textuelle n° 37 Phi = .077 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

pour (moi), la pratique et la (passion) sont des (outils) d apprentissage (importants). C est tres (important) aussi de (faire) ce-que j aime, sinon, il n y a aucune (raison) de le (faire).

Unité textuelle n° 79 Phi = .075 Individu n° 2 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

il (m) a donne (confiance) en (moi) et (m) a (encourage) (dans) des situations tres difficiles, il (me) (conseille) comme (etant) (son) propre fils ou (frere). parfois (ces) commentaires (me) paraissent inconvenables, mais plus (tard), je realise qu il a (vraiment) (raison). je dirai qu il incarne mon (pere) que j ai perdu quand j (etais) (jeune), ou mon (frere) aine.

Unité textuelle n° 521 Phi = .073 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

la (famille) (dans) (ma) (vie) est une chose (essentielle). (tout) d (abord), j ai (appris) a etre (responsable), autonome, (responsable) de ce-que je (devrais) vivre et etre (dans) l avenir.

Unité textuelle n° 503 Phi = .070 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

(ma) (famille) (m) (encourage) a (etudier) et a (reussir) (dans) (ma) (vie). J ai donc tenu (depuis) men enfance a cette valeur (puisque) les choses que j aimerais realiser, je suis entrain de les (faire), ce n est pas (tout) bien evidement, comme tous les (gens),

Unité textuelle n° 454 Phi = .069 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

C est lui qui (m) a (inspire) beaucoup de (ces) valeurs la, c est lui qui (m) a (encourage) a (etudier). (ma) mere (m) a (offert) (son) (soutien) (affectif) et emotionnel.

Unité textuelle n° 523 Phi = .069 Individu n° 10 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 ce n'était pas la (famille) qui (m) (oblige) a (étudier) (dans) une (telle) section ou de (faire) (telle) chose.
 C'était toujours (ma) (vie) et je (dois) le (décider) librement.

Unité textuelle n° 116 Phi = .067 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
 (toutes) (ces) (qualités) que j'ai (apprenues) en (famille) sont (importantes) et primordiales. (depuis)
 (longtemps), j'(étais) (passionné) par l'électronique, je réparais les radios et les télévisions et je (me)
 (fais) plaisir/ par des expériences (diverses).

Unité textuelle n° 312 Phi = .067 Individu n° 6 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_2
 (dans) la relation humaine, j'en retiens (principalement) une valeur, c'est la (confiance). la (famille)
 (occupe) une (place) (importante) (dans) (ma) (vie), (tout) comme les amis, je passe avec eux des
 moments de plaisir surtout (lorsqu'on) (prend) de l'(âge).

Unité textuelle n° 112 Phi = .062 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
 je voulais (faire) plaisir à (ma) (famille) et (réussir) (dans) (mes) études afin que (mes) (parents) soient
 (heureux). mon (père) voudrait que je (m) oriente vers un domaine utile.

Unité textuelle n° 190 Phi = .059 Individu n° 4 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
 je suis l'aîné (dans) (ma) (famille), j'ai été donc toujours (responsable) de (mes) (frères). (je-crois) que
 cette valeur est celle qui a construit (ma) (personnalité) (depuis) que j'(étais) étudiant.

Unité textuelle n° 256 Phi = .059 Individu n° 5 *âge_0 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 ensuite, l'(esprit) d'équipe et le (professionnalisme). pour (moi), l'engagement, surtout (affectif), et le
 (professionnalisme) ont été toujours (importants) (depuis) que j'(étais) étudiante au lycée pilote.

Unité textuelle n° 117 Phi = .057 Individu n° 3 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1
 J'ai travaillé aussi avec mon (père) (dans/) l'agriculture duquel j'ai aussi (appris) la patience et la
 (persévérance). ce style/ de (vie) (m) a (appris) à respecter les (gens), et qu'en contrepartie, nous
 voulons/ tous être respectés.

Unité textuelle n° 455 Phi = .057 Individu n° 9 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1
 mon (mari) aussi (m) a (apporté) beaucoup de sérénité, beaucoup d'aisance, de (confiance) (dans) (ma)
 (vie). J'ai (appris) aussi de (mes) amitiés, en fonction des orientations, en fonction des occupations,
 (ceux) avec qui je sortais, et à qui je racontais (certaines) choses.

Annexe n°6. Analyse de contenu (codage thématique selon les préconisations de Miles & Hubernam (1994))

0001 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

Je suis R, j'ai 35ans, je suis diplômée de l'IHEC. J'ai presque une année à Sodexo, donc je me considère comme toute nouvelle. Avant Sodexo, j'ai travaillé pour deux autres sociétés, la première c'était un groupe de sociétés familiales. Après, j'ai voulu changer d'horizon et j'ai intégré une société multinationale, c'était l'un de mes objectifs pour me faire une mise à niveau et construire une autre carrière professionnelle[m1]1. Ma deuxième expérience était dans une multinationale. Je pense que les multinationales ont l'avantage d'être mieux structurées et organisées, avec aussi plus de clarté et d'importance pour le travail par objectif. Donc, c'est tout l'environnement qui est différent et c'est ce que je cherchais. J'aime en fait la perfection et la clarté et j'ai l'envie d'améliorer et de contribuer à mon travail[m2]2. Même en famille, j'essaie d'être perfectionniste et je m'occupe de tout avec l'aide de mon mari évidemment. Je respecte beaucoup l'esprit de famille et l'intégrité[m3]3. Bien que j'aie été promue dans mon ancien travail, j'ai senti l'envie de changer et de réaliser d'autres objectifs, ce qui a été impossible jusque-là. Pour moi, mon application et mon ambition m'ont encouragé à regarder dans d'autres horizons. J'aime aussi voir le résultat de mon application au travail tant au niveau personnel que professionnel[m4]4. Ma deuxième expérience était plus intéressante et j'ai eu l'occasion d'être l'une des initiateurs du projet lui-même. Donc, c'était une expérience assez riche au début, mais plus tard, cela commençait à être fatiguant et stressant vu que j'avais à remplir plusieurs tâches à la fois entre le commercial et le financier. De plus, il n'y avait pas de soutien, j'ai géré tout moi-même, et j'ai donc quitté. Après cette période, j'ai pris cinq mois de repos pendant lesquels je me suis bien reposée. J'ai fait mon diagnostic personnel de mes expériences passées et j'ai essayé de fixer mon orientation vers le bon sens. Peut-être que ces deux expériences m'ont permis de voir plus clair et de réorienter ma vision malgré le mal qu'ils ont même causé au niveau de ma vie familiale[m5]5. J'avais le bagage professionnel, j'étais responsable d'un département et j'ai fait beaucoup de progression au niveau de ma carrière. Mais à un moment donné, j'ai commencé à stagner et à perdre le sens de progression. J'ai alors fait le choix de rechercher ailleurs pour d'autres opportunités. J'ai décidé de cibler un poste avec de responsabilités restreintes et de reconstruire une nouvelle expérience[m6]6. Peut-être que j'ai mal vécu mes expériences passées et que j'ai donné plus d'importance à l'aspect professionnel au détriment de l'aspect personnel et humain. Je voudrais m'affirmer plus au niveau personnel. Maintenant, à Sodexo, j'ai trouvé un environnement totalement différent. Mon attitude à l'égard de ce nouveau poste que j'ai choisi a changé puisque j'ai réalisé que c'était plutôt le contraire. En effet, à Sodexo, j'avais à réaliser des améliorations au niveau de la gestion du poste qui avait connu beaucoup de défaillances. C'était donc un grand défi pour moi et pour Sodexo aussi qui m'a accordé sa confiance, en la personne de son directeur général et du chef de service. Sodexo m'a donné l'opportunité de réaliser quelque chose de nouveau et de contribuer à améliorer la situation. J'ai vite réalisé que j'ai une valeur personnelle à faire aussi valoir pour Sodexo. Mes objectifs professionnels ont été atteints dans un temps record et cela a beaucoup impressionné la direction et aussi les collègues[m7]7. La période de repos m'a aidé à me régénérer et à prendre un nouveau souffle, et j'étais donc très motivée pour travailler et donner le plus. J'ai aussi commencé à investir petit à petit mes valeurs personnelles dans le travail, que ce soit au niveau des procédures, des règles et aussi de l'ordre en général. Je commence à concrétiser mon rêve personnel dans mon propre travail, et je crée de la valeur. Par exemple, je développe actuellement un nouvel aspect du travail, celui de l'analyse et du diagnostic, et c'est justement

ce qui me manquait dans mon profil professionnel. J'ai eu aussi l'encouragement de mon chef hiérarchique et de la direction générale pour procéder à ces améliorations. Il y avait pourtant d'autres personnes qui seraient promues pour occuper ce poste, mais selon eux, il était peu intéressant et très mal vu. Mais, moi, j'ai pu le rendre tellement intéressant et tellement riche que ces mêmes personnes veulent aujourd'hui l'avoir. Cela m'a donné énormément de plaisir et de satisfaction personnelle, et me rend tellement heureuse de venir travailler chaque matin[m8]8. Grâce à ce travail, ma vie en famille s'est beaucoup améliorée et j'ai réussi à réaliser tous mes projets de vie dans les meilleures conditions. Je fais même le travail chez moi et cela ne me gêne pas du tout. L'apport et le rôle de ce travail dans ma vie personnelle sont bien visibles, ce travail m'a rendue plus à l'aise et plus heureuse[m9]9. Pour moi, la famille a une importance, et j'essaie d'être aussi bonne en famille qu'en travail. Je m'occupe des enfants et de toutes les affaires familiales, avec le soutien bien sûr de mon mari. Je crois que l'équilibre entre ma vie en famille et ma vie professionnelle est atteint, et je réalise aussi mon équilibre interne[m10]10. Pour moi, l'apport matériel importe moins que ces valeurs. Avec tout cela, j'ai encore des choses à réaliser et à changer en moi-même, en ma personne pour oublier le passé et survivre aux expériences passées. Maintenant, je commence à me retrouver sur le plan personnel et je crois que ce travail contribue à réaliser cet objectif. [m11]11 Quand je suis venue à Sodexo, j'étais surprise par l'environnement du travail dans le groupe. A Sodexo, je cohabite avec plusieurs personnes, la chose qui n'a pas été possible auparavant. Aussi, malgré les difficultés au début, je n'ai pas trouvé de soucis à m'intégrer dans le groupe ni à m'impliquer[m12]12. C'est vrai qu'au début, il y avait certains préjugés de la part de certains collègues, comme j'étais nouvelle, assez expérimentée et enthousiaste. Il y avait une certaine peur que je puisse intervenir ou accaparer le travail des autres vu que j'avais une assez grande expérience dans mon domaine. Ils ont ensuite réalisé que je suis une personne collaborative et ouverte et j'ai vite gagné la confiance du groupe. La reconnaissance de ma personne au sein du groupe est immense, j'ai été promue en seulement trois mois, j'ai été moi-même surprise d'avoir franchi cette étape aussi vite. Tout un nouvel environnement a été construit pour moi et j'ai été récompensée sans l'avoir pourtant demandé. Tout le groupe a félicité mon mérite et il a bien reconnu mes atouts. J'étais émerveillée par cet esprit de groupe et par les félicitations du groupe qui m'a organisé un brunch à l'occasion de ma promotion[m13]13. Le directeur général est le premier à me féliciter et à me reconnaître tout cela. Je suis émue par cette action. J'ai le sentiment de progrès dans ce groupe, je fais l'évolution avec des pas plus sûrs. Je cherche toujours à améliorer et à apporter le plus à Sodexo parce que je me suis bien retrouvée en tant que personne et je suis bien épanouie[m14]14. Je trouve toujours de l'assistance et je ne subis aucune pression. J'ai de bonnes relations avec tout le groupe avec lequel je m'entends très bien et j'ai une confiance partagée. D'ailleurs, tout le groupe me fait pleine confiance parce que je reflète beaucoup d'intimité. Je suis fière de faire partie de Sodexo, j'en parle beaucoup à mes amis et à ma famille. Je me suis bien attachée. Je suis bien encadrée et entendue. Je ne suis pas prête à quitter et je ne cherche même pas. Je dis merci à Sodexo[m15]15.

0002 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

Je suis A, 30 ans, je suis marié et j'ai un enfant. Du département Marketing, je suis responsable d'affiliation et de nouveaux contrats. Je m'intéresse donc à la prospection et la conclusion de nouveaux contrats avec les restaurateurs et les magasins qui veulent collaborer avec Sodexo. Je suis à Sodexo depuis sept ans. J'ai une formation en gestion d'entreprise et j'ai travaillé au début en collaboration avec la direction générale. J'ai eu plusieurs expériences professionnelles de courte durée, que ce soit de type saisonnier ou autres. Je fais beaucoup de travaux en parallèle, comme l'électronique, la mécanique, je vends aussi des voitures.

D'ailleurs, je profite de mon réseau personnel pour faire profiter Sodexo des prix plus élevés pour la cession de ses voitures amorties ou accidentées. C'est une initiative personnelle que j'ai proposée à la direction générale qui l'a bien appréciée, vu que cela pourrait apporter des avantages financiers à Sodexo[m16]16. En réalité, j'ai été au début recruté à Sodexo pour m'occuper des affaires logistiques, donc je collaborais directement avec le directeur général. J'ai essayé donc de procéder à beaucoup d'améliorations en profitant de mes expériences passées. Personnellement, je suis très rigoureux et je prends tout le temps nécessaire seulement pour faire les choses d'une façon juste et correcte. Parfois, j'interviens volontairement là où je vois nécessaire et utile pour l'intérêt collectif[m17]17. J'ai les capacités d'apprendre dans plusieurs domaines même ceux qui ne sont pas les miens. Pour moi, la pratique et la passion sont des outils d'apprentissage importants. C'est très important aussi de faire ce que j'aime, sinon, il n'y a aucune raison de le faire[m18]18. Par exemple, j'ai été au début appelé à faire des courses en utilisant un motorcycle, mais j'ai refusé vu que je ne voulais pas être un simple coursier, malgré ma passion pour les deux-roues. Mais, j'ai des qualités et j'ai confiance en moi et quand je suis appelé à travailler dans un métier donné, je me donne à fond, seulement quand ce travail me passionne et m'intéresse en tant que personne[m19]19. Je connais bien ma valeur et mes atouts et je veux être respecté pour cette valeur[m20]20. Je suis franc et droit dans mes paroles. Je suis honnête et je ne cherche pas à induire mes supérieurs ou mes collègues en erreur, et personne d'autre en général. L'expérience dans la vie est aussi valorisante que les diplômes. Il faut juste se connaître soi-même et avoir conscience de ses valeurs afin de les valoriser. C'est aussi d'avoir la conscience de soi et d'être respecté pour cela, à ce moment-là, je peux donner le plus. Il est important qu'on reconnaisse ma valeur et mes contributions[m21]21. A contrario, je ne pense pas pouvoir donner de contribution, je m'arrête et j'aurai plus envie de travailler. Au niveau de mon travail, j'ai trouvé les outils dont j'ai besoin et que je pense nécessaires afin d'apporter le plus. Pour tout travail, il faut commencer sur des bases solides, c'est ainsi que je pourrai construire mon succès. C'était mon objectif dès mon arrivé à Sodexo[m22]22. Il est vrai que j'ai commencé ma carrière à un jeune âge en faisant diverses activités et j'ai fait beaucoup de réalisations. Mais maintenant, je cherche aussi la stabilité, ce dont j'ai envie de trouver à Sodexo. Je me suis alors imposé dans mon travail qui me convient parfaitement, j'ai tout investi pour contribuer au succès de Sodexo. J'ai travaillé pour de longues heures et je n'ai rien économisé afin de faire avancer la société[m23]23. J'ai aussi trouvé le soutien du directeur général qui est un bon coach, il m'a beaucoup aidé et soutenu. Toutes les expériences que j'ai eues quand j'étais jeune ont contribué à construire ma personnalité. Pour cette raison, je considère que j'ai de la valeur et que je suis différent des autres. J'ai réussi dans toutes mes expériences malgré les risques auxquelles elles m'exposaient sans pour autant dépasser les valeurs d'honnêteté et de droiture. J'ai confirmé mes atouts grâce à la vigilance et à la présence d'esprit. Il faut être confiant, sûr de soi-même et avoir de l'intelligence pour décrypter les personnalités des autres[m24]24. Il y a des personnes avec qui je dois m'entretenir raisonnablement et avec des limites pour ne pas les tromper. De plus, j'évite au possible les sujets stériles et sans issues que je vois inutiles. Je suis rigoureux et carré et je n'impose pas mes choix aux autres. En famille, bien que je sois le plus jeune parmi mes frères, ils me considèrent comme étant leur père parce que j'ai pris toutes les responsabilités et je me suis occupé de tout. Pareillement, j'ai ainsi réussi dans ma vie conjugale malgré mon jeune âge. Avoir de la responsabilité n'est pas facile du tout, et il faut l'assumer et être à la hauteur. Au travail, comme aussi ailleurs, je suis respecté parce que j'ai été à la hauteur et j'ai prouvé mes valeurs[m25]25. Je suis pourtant très ouvert au travail, je parle avec franchise avec tout le groupe et je ne déçois personne. Toujours est-il, je déteste les sujets stériles et

inutiles, ou qu'on me juge sans avoir connu ou même cherché la vérité. Par exemple, certains pensent que je fais un travail plutôt divertissant que professionnel, alors que ce n'est pas du tout la vérité. Je me démène sur le terrain en essayant de convaincre les clients pour collaborer avec Sodexo, c'est un travail pénible et fatigant. Je pense que la routine du travail bureaucratique empêche ces personnes de s'épanouir dans leur travail, et ainsi amène à faire des jugements stériles et insensés. Je sais très bien l'impact de la routine, mais de mon côté, j'essaie de créer un environnement plus épanouissant[m26]26. Ma réaction à ces jugements fait parfois mal aux autres, mais plus tard, j'essaie de corriger la situation. Je réagis avec spontanéité et beaucoup de franchise et je n'aime pas la dissimulation et l'allusion. Ce genre d'attitudes m'énerve énormément, car je suis très ouvert et je ne cache rien. Cette attitude ne plaît pas à certaines personnes, mais pourquoi a-t-on peur de dire les choses clairement et sans masques ? Si tu es sincère et honnête, sois toi-même et sois confiant. Mon travail est lié à plusieurs autres tâches, donc c'est une responsabilité plus grande que je dois assumer pour ne pas influencer l'activité ou décevoir mes collègues. On travaille dans une boucle continue et très liée. Je vois que c'est un travail enrichissant et il m'a appris de nouvelles expériences[m27]27, vu que je me déplace assez souvent dans différentes régions et je rencontre différentes personnes. Cela m'a aussi enrichi au niveau personnel, et c'est ce que j'aime vraiment le plus. Aussi, j'aime le travail structuré et orienté vers des objectifs et une vision claire. C'est pour cela, je prends mon temps pour préparer mon travail et j'évite de me précipiter sans avoir bien réfléchi[m28]28. Je n'accepte pas les décisions unilatérales, il faut faire un travail participatif, délibéré et réfléchi. Rien ne m'empêche aussi de critiquer et d'expliquer les défaillances, s'il y a lieu, mais dans un climat de sincérité et de franchise. Je pense que la seule chose qui me permet de m'accrocher, c'est quand mon travail est bien fait. Il arrive parfois des malentendus avec le directeur_général, cela me fait mal, mais je ne peux pas le décevoir. Ma relation avec lui est très différente au point d'oublier parfois qu'il est mon directeur général[m29]29. En outre, notre activité est très délicate puisque le marché est instable et la concurrence n'est pas loyale. Pourtant, cette situation n'a jamais influencé Sodexo, au contraire, elle l'a bien servie. La période de la révolution a causé une baisse de l'activité, mais nous avons travaillé dur pour maintenir l'image de Sodexo[m30]30. Notre clientèle a confiance en Sodexo, et malgré les calomnies médiatiques, aucun des clients n'a tourné le dos à Sodexo. Au contraire, Sodexo s'est imposée davantage sur le marché, et c'est grâce principalement au directeur_général qui a su gérer et redresser la situation. C'est notre devoir de protéger Sodexo contre les attaques acharnées, et toute menace contre elle est une menace contre toute personne travaillant à Sodexo. Je la défends inlassablement et par tous les moyens parce qu'elle fait partie de ma vie, elle nous appartient[m31]31. A Sodexo, nous sommes une famille, et le temps qu'on passe ensemble est parfois plus important que chez soi. Moi et les autres collègues, nous sommes aussi des amis et des frères en dehors comme à l'intérieur de Sodexo. Au début, nous étions un groupe très restreint et nous étions très proches, nous cohabitons ensemble, nous nous aimons et nous nous inquiétons les uns pour les autres[m32]32. Aujourd'hui, le groupe s'est élargi et commence à perdre son union, et progressivement ce sont devenus de petits groupes. Avant, la structure était meilleure, nous avions un directeur_général et un groupe de personnes unies. Il n'y avait pas cette départementalisation d'aujourd'hui. Tout est devenu fragmenté en plusieurs petits groupes, et chacun se replie sur soi-même. Pour ma part, j'essaie toujours de rompre ce repli et de me rapprocher des autres, et je les invite à faire pareil[m33]33. Bon, étant donné que certains sont manifestement différents de nous, nous n'avons pas les mêmes pensées. Ces mêmes personnes dont je parlais, elles sont peu expérimentées et n'ont pas vraiment d'expérience dans la vie[m34]34. Elles se comportent d'une façon irréfléchie, ce qui est compréhensible vu

leur manque d'expérience. En réalité, ils doivent être responsables, avoir plus de confiance en eux et être conscients de leurs valeurs. Aussi, il est inutile et insignifiant de créer des barrières qui n'existent même pas. Là encore, il ne faut pas faire des jugements primitifs, il faut avoir de l'audace pour se rapprocher des autres et se regrouper ensemble. J'ai fait des efforts pour les regrouper, et quand je me rapproche d'eux, ils m'entendent et ils deviennent plus à l'aise. Je crois qu'ils ont peut-être peur ou sont excessivement prudents[m35]35. Mais généralement, le groupe s'entend bien, et la majorité fait confiance aux autres. L'essentiel est d'être ouvert et sincère, et c'est ainsi qu'on gagne la confiance. La confiance mutuelle se développe grâce à ce rapprochement et à cette franchise, et c'est important que le groupe partage les mêmes pensées et les mêmes passions, sinon cela devient difficile[m36]36. Donc, c'est cet éloignement qui a changé l'ambiance globale, mais pourtant, c'est nous qui la créons. Pour certains dans ce groupe, je suis reconnu par mon sourire. Je n'accorde pas d'importance aux apparences, je participe, je m'impose et je me manifeste partout où je veux. D'ailleurs, je me suis marié avec une femme malgré nos différences sociales et intellectuelles. Mais je me suis imposé par ma forte personnalité. J'ai des ambitions que je veux réaliser. Certainement, je fais partie de Sodexo, et je ne me vois pas dans d'autres sociétés. Je ne peux imaginer ma vie sans Sodexo, c'est une partie de ma vie. Je me suis bien réalisé à Sodexo, je suis bien entendu et respecté dans le groupe[m37]37. Ma relation avec le directeur_général est basée sur la confiance et le respect. J'ai bâti avec mon directeur_général une relation exceptionnelle, nous nous rendons visite fréquemment, il me fait confiance et on se connaît au détail près. Mon petit garçon porte déjà son nom. Mon directeur_général m'a vraiment soutenu et aidé dans mes débuts, il a même joué un rôle essentiel pour que je puisse me marier avec la femme que j'aime. Il m'a donné confiance en moi et m'a encouragé dans des situations très difficiles, il me conseille comme étant son propre fils ou frère. Parfois ces commentaires me paraissent inconvenables, mais plus tard, je réalise qu'il a vraiment raison. Je dirai qu'il incarne mon père que j'ai perdu quand j'étais jeune, ou mon frère aîné. Je m'attache à Sodexo et je fais tous ces efforts pour lui principalement, et pour Sodexo ensuite. Il est toujours près de moi, et il demande toujours de mes nouvelles quand je m'absente[m38]38. A Sodexo, on est tous mobilisé et unis, et dans les périodes difficiles, personne ne parle en son nom, tout le groupe se mobilise pour l'intérêt commun[m39]39. Les statuts et les positions hiérarchiques deviennent sans importance. Je me rappelle que pendant une période de crise, le directeur_général a lui-même participé avec nous au travail sur le terrain. Il faut parfois oublier son orgueil et son amour de soi pour le profit et l'intérêt communs[m40]40. J'ai aussi un principe dans la vie, je n'accepte pas d'être gouverné et dépourvu de mes valeurs. Bien qu'avec la nouvelle structure, le groupe s'affaiblit un peu, il n'a jamais eu de problèmes ou de conflits. C'est comme lorsqu'on vivait dans une impasse à coté de quelques personnes bien connues, puis on déménage vers un endroit ouvert et très vaste. Là, tu trouveras nécessairement des étrangers. Le groupe est aujourd'hui dispersé, il y a moins de contact et moins d'harmonie ce qui a ouvert la porte aux diffamations gratuites et non réfléchies de certains salariés[m41]41. Je suis moi-même une cible de cette diffamation erronée, quand certains m'accusent d'avoir plus de liberté dans le travail. Ce sont les salariés peu expérimentés et nouvellement venus qui ne sont pas encore bien impliqués dans le groupe[m42]42. Toujours est-il, le groupe se réunit grâce aux sorties que nous organisons ensemble afin de nous connaître et nous débarrasser des sensibilités. Je crois que ces occasions sont très utiles et bénéfiques[m43]43. Ensuite, il est important d'avoir la capacité de comprendre la personnalité des autres pour créer un terrain d'entente. Je manque souvent du sang froid, et je m'énerve quand on ne m'entend pas. Aux moments de tension, je me dirige directement au directeur_général seulement pour lui parler et lui avouer mes soucis.

C'est mon seul refuge lors d'une déception ou un mécontentement et par lequel je me soulage toujours[m44]44. Ces moments de tension sont très rares et cela se résout très vite, et puis cela reste toujours dans le cadre du travail. Après ces moments-là, nous restons des amis et nous ne gardons aucune rancœur parce que nous sommes malgré tout une famille, et cela peut même arriver entre frères et sœurs. Très franchement, le changement d'ambiance dans le groupe après l'application de la nouvelle structure et la dispersion que cela a causée, me fait mal au cœur et me détériore de l'intérieur. Pour une simple raison, je m'attache à Sodexo parce que j'aime le sourire et le plaisir qu'elle me procure, parce que j'aime Sodexo et je suis attaché à son directeur_général. Pour ces deux éléments, je n'imagine pas que je puisse un jour quitter Sodexo. Elle incarne pour moi la famille et le foyer[m45]45. Donc, malgré les tensions, on essaie de résister dans notre groupe pour garder son unité. Avant, le groupe était restreint et c'était plus facile de se regrouper et organiser des sorties de soulagement et de détente[m46]46. On était très proche les uns des autres, on rigolait ensemble, on passait des moments de joie inoubliables. Maintenant, Sodexo s'est agrandie de taille très vite, et cela nous a tous surpris. Le problème est que les nouveaux salariés ne réalisent pas vraiment ce qu'était Sodexo dans ses débuts, et comment a été l'ambiance dans le groupe[m47]47. Et c'est dommage qu'ils ne s'impliquent pas autant pour maintenir cette ambiance. Ils sont influencés par leurs expériences passées, souvent échouées, veulent profiter de l'ambiance de notre groupe mais ne contribuent pas à la renforcer et la maintenir. Cette attitude ne fait que dégrader le groupe, il faut dépasser ses échecs et regarder avec une vision positive sans peur de perdre son travail. Moi, par contre, je suis engagé à servir l'intérêt de Sodexo sans me faire des soucis financiers et matériels. C'est vrai que la logique de profit et de perte soit naturelle et compréhensible dans n'importe quelle société, mais il faut un effort collectif pour satisfaire l'intérêt financier sans nuire à l'ambiance du groupe. Les anciens salariés ont sacrifié de leur temps et de leurs devoirs familiaux pour l'intérêt de Sodexo, les nouveaux doivent faire de même et ne pas faire valoir leurs intérêts personnels. Quoi qu'il en soit, tout le groupe est mobilisé autour d'un projet commun, celui de Sodexo, on fait tous des efforts pour maintenir notre solidarité, le plaisir et la joie de travailler[m48]48. Sinon, beaucoup de salariés, dont moi-même, vont être obligés de suivre cette même logique de calcul. J'ai sacrifié mon énergie, mes engagements familiaux, mon temps, je travaillais de longues heures sans demander de contrepartie. Mais quand tout cela viendra bénéficier à certaines personnes au détriment d'autres, ça devient inutile. Il faut reconnaître les sacrifices, du moins par des remerciements. J'essaie de rétablir le climat de sérénité et de plaisir, mais, seul, c'est difficile. J'assume seul cette responsabilité et je n'ai pas économisé d'efforts à cet égard. C'est fatiguant et décourageant. C'est souvent douloureux quand je pense à l'avenir de Sodexo, et qu'un jour, cette ambiance puisse disparaître. J'ai peur que cela disparaisse et que le terrain d'entente qu'on avait devienne très limité[m49]49. Je veux travailler en me faisant plaisir. Le travail sur terrain nécessite des moyens logistiques et matériels d'autant que les autres services. J'ai beaucoup d'émotions pour Sodexo et je m'inquiète pour elle[m50]50. Le salaire que je reçois est la dernière chose à laquelle je pense, je me fais plus de soucis pour l'avenir. Il faut reconnaître le rôle des agents_du_terrain qui n'épargnent aucun effort. Je veux être respecté pour les sacrifices que j'investis inlassablement pour rapprocher les points de vue et garantir le maintien de la bonne ambiance du groupe. C'est notre acquis et on devra le protéger[m51]51. Les livreurs sur le terrain m'avouent être désenchantés par le fait de négliger leurs sacrifices, et je ne tarde pas à transmettre leurs soucis à la direction. Je suis un parmi eux, et cela me désole de voir leur tristesse et leur haine dans ce sens. Cette activité du terrain, vue par certains comme étant secondaire ou de soutien, est le cœur et l'image de Sodexo, et il faut donc la protéger et ne pas l'affaiblir. Il y a également

l'activité de production qui passe des jours et des nuits sans arrêt dans le travail, là aussi il faut leur reconnaître leurs sacrifices. Je sens vraiment l'impact qu'une telle négligence ou méfiance puisse provoquer chez eux. Le groupe compte par son unité et par son ensemble, et non seulement par quelques-uns aux dépens des autres. C'est ça qu'il faudrait défendre, il faudrait défendre Sodexo malgré tout. Pour moi, Sodexo est une entité cohérente non fragmentable et non divisible. C'est un corps homogène dont chaque organe est lié à l'autre et devrait être protégé pour l'intérêt de l'ensemble[m52]52. Je m'inquiète vraiment que la direction soit en train d'oublier ses pilotes, ceux qui ont contribué à bâtir Sodexo dès son début. Ces derniers ont aussi besoin d'être motivés et incités tout comme les nouveaux. Très franchement, je suis très soucieux pour l'avenir de Sodexo, et si un jour je quitterais, je ne serais pas dans une autre société[m53]53, je lancerais peut-être un projet individuel. Je serais capable de réussir.

0003 *âge_1 *sexe_1 diplôme_1 *poste_1

Je suis W, j'ai 32 ans et j'ai une maîtrise en électronique. J'occupe actuellement le poste de chef de service de maintenance. Je suis à Sodexo depuis l'année 2009. Avant, je travaillais dans une société d'électroménager où j'étais chef de service technique, je m'occupais de tout ce qui concerne les appareils électroniques. Donc, j'interviens dans tout ce qui relève du domaine technique. Je suis doué dans le domaine électronique, c'est ce qui me plaît le plus, mais auparavant j'ai voulu faire des sciences naturelles, mais vu que ma famille a préféré que je m'oriente vers les sciences techniques, je leur ai fait plaisir. Je voulais faire plaisir à ma famille et réussir dans mes études afin que mes parents soient heureux. Mon père voudrait que je m'oriente vers un domaine utile. Je n'aime pas décevoir ma famille et je cherche toujours à la satisfaire, et puis, j'évite d'entrer dans des discussions inutiles qui vont peut-être tourner en conflit. En famille, on a l'habitude de se réunir très souvent, on est très proche et très solidaire. On respecte nos parents et toute personne pour laquelle nous sommes redevables de respect. Pour nous, il est indécent qu'un jeune puisse manquer de respect à ses parents ou à une personne plus âgée. Comme je suis l'aîné de mes frères, je leur dis toujours de respecter les autres. Toutes ces qualités que j'ai apprises en famille sont importantes et primordiales.54 [m54]Depuis longtemps, j'étais passionné par l'électronique, je réparais les radios et les télévisions et je me fais plaisir par des expériences diverses. J'ai travaillé aussi avec mon père dans l'agriculture duquel j'ai aussi appris la patience et la persévérance. Ce style de vie m'a appris à respecter les gens, et qu'en contrepartie, nous voulons tous être respectés. En cas de conflit, nous essayons de résoudre les problèmes par une discussion constructive mais nullement d'une façon unilatérale. J'assume toutes mes responsabilités mais je refuse d'être gouverné par la force. Je préfère la discussion et le débat constructif, c'est mon droit de me protéger, de défendre ma position et d'argumenter mes choix. Par exemple, c'est souvent le cas dans notre service de maintenance que des situations conflictuelles se déclenchent. Le service de maintenance assure la bonne marche de la phase de production qui est reliée directement avec l'activité de Sodexo. Il y a des périodes de pics intenses qui font que les machines tombent régulièrement en panne, et qu'il est nécessaire d'agir rapidement et efficacement. Là, si on ne trouve pas un terrain d'entente entre tous les intervenants, nous ne pouvons pas résoudre les problèmes avec efficacité. Il faut comprendre que les choses se résolvent par la discussion et que les provocations sont inutiles[m55]55. Je suis parfois face à des situations très critiques et qu'on vienne me précipiter afin de rétablir la chaîne de production sans avoir su et compris la délicatesse et la particularité de la situation. C'est inconcevable pour moi, et je refuse qu'on me juge arbitrairement. Il est de mon devoir de rétablir l'ordre mais pas en criant et en alarmant la situation. J'ai une équipe qui travaille avec moi et je dois la défendre comme je me défends moi-même. Ils travaillent souvent sous la

tension et la pression, et il n'est pas approprié de les condamner gratuitement à l'échec. Certains sont encore jeunes et peu expérimentés et ne peuvent pas résister longtemps au stress[m56]56. Quand il devient impossible de communiquer mes arguments et d'expliquer la situation, je préfère me retirer pour ne pas aggraver la situation, et je reprends mon travail par la suite. J'assume ma part de responsabilité, mais il est aussi de la vôtre de ne pas précipiter les jugements. Dans la plupart des cas, je prends en charge toute la responsabilité et j'interviens seul. J'ai conscience que mon équipe fait beaucoup d'efforts, je suis pourtant plus expérimenté que certains coéquipiers, donc je les laisse partir pour se reposer[m57]57. Au niveau de mon service, j'organise le travail de la façon qui permet à tous les collègues d'agir efficacement et rapidement. Je ne leur impose rien, je comprends très bien la situation de chacun. Comme on fait partie d'un seul groupe, nous vivons ensemble, on est très proches. Nous partageons l'espace et les responsabilités, et nous agissons ensemble. Le temps que je passe avec mon équipe reste beaucoup plus important que celui que je passe chez moi ou en famille. Je connais presque tous les détails qui les concernent sur le plan professionnel et aussi personnel. Je connais aussi leurs réactions, ce qui les embarrasse, et donc je peux agir plus adéquatement[m58]58. Je contrôle et je résiste au stress qu'ils éprouvent parfois dans les périodes de pic, et je couvre le manque qui pourrait arriver. Je sympathise avec eux et je leur fais comprendre qu'on est ensemble face aux problèmes. Il ne faut surtout pas leur imposer des restrictions et ne pas les mépriser, cela aggrave la situation et ne fait pas résoudre les problèmes. Si une panne advient à une heure tardive, je reste seul pour la couvrir, je les laisse partir parce qu'ils seront obligés de venir tôt le lendemain parce que la direction n'autorise pas les retards. Nous partageons dans ce groupe beaucoup de moments de plaisir et aussi de tension, nous sortons et passons du temps ensemble et il y a un esprit de partage et de sympathie. Il est très rare qu'un malentendu puisse arriver entre nous, et au cas où, nous agissons afin que cela s'arrête au plus tôt possible[m59]59. Cette proximité dans le groupe n'était pas possible dans mon expérience passée, je faisais des interventions dehors toute la journée, et cela m'empêchait de voir mes collègues ou de parler avec eux. On ne se voyait et se réunissait que rarement. C'est vrai que cette expérience m'a permis de connaître plusieurs nouveautés dans mon domaine d'expertise et je pouvais développer mes compétences techniques et aussi linguistiques. Je rencontre plusieurs personnes de diverses origines sociales et j'interviens pour différents secteurs d'activités. Je pouvais aussi développer mes relations avec les gens. A la différence, cela reste à Sodexo moins faisable et limité. Réellement, la majorité des équipements dont nous nous occupons sont très anciens. Ce sont les mêmes tâches qui se répètent à chaque jour et à chaque instant, rien de nouveau. En revanche, dans mon ancien travail par exemple, j'avais plus de possibilités à connaître les nouveaux procédés technologiques et techniques, et c'est ce que j'aime le plus et j'y trouve beaucoup de plaisir. Le fait de connaître les détails des nouvelles technologies me donne l'opportunité de développer mes compétences, et me permet de mieux intervenir plus tard en cas de panne. Il est essentiel d'être averti de toutes les procédures technologiques afin d'optimiser les tâches de réparation et d'entretien[m60]60. Mais malgré cet éventail d'apprentissage, j'ai quitté ce travail parce que il n'y avait pas de reconnaissance de la part de mes supérieurs. Ils donnent plus d'importance aux charges financières en considérant qu'on soit, nous les techniciens, payés dans nos interventions chez les clients. J'ai été privé de mes droits. J'ai réalisé plusieurs efforts plus que demandés, et j'ai même participé à résoudre des problèmes vitaux qui coûteraient trop cher à la société, mais je n'ai jamais eu la moindre reconnaissance. J'ai alors décidé de quitter, car j'ai été dévalorisé[m61]61. Mon ambition était d'apprendre et de développer mes compétences grâce auxquelles j'ai réalisé une grande marge. J'ai même réalisé une marge par rapport à d'autres plus anciens que moi[m62]62.

Mais, à cet instant- là, je croyais que je devrais penser à moi-même et pour mon avenir, je vais avoir certainement d'autres engagements familiaux pour lesquels il faudra plus d'attention. J'ai fait une expérience assez satisfaisante, mais à ce moment-là, je pensais à plus de stabilité et plus d'organisation dans mon travail. Je pense que plus je maîtrise et je contrôle les outils de travail, mieux serait son exercice[m63]63. A ce propos par exemple, un collègue avait subi un accident de route avec une voiture de fonction, pour laquelle il a été obligé de payer les dégâts qui ont été pourtant assurés. Je trouve que c'est honteux de traiter cette affaire de cette façon-là, j'ai ressenti que je ne suis pas en sécurité, c'était alors l'instant où j'ai finalement décidé de[m64] quitter64. Au contraire, à Sodexo, j'ai trouvé la sécurité. Je me suis trouvé dans un groupe solidaire. J'ai rapidement, dès mon arrivée, trouvé ma valeur humaine. Nous avons ici une équipe bien solidaire, et un directeur_général exemplaire qui représente pour nous, non pas un supérieur hiérarchique, mais plutôt un frère. Il ne nous impose pas des obligations, nous parle gentiment et respectueusement et essaie de satisfaire nos attentes par les moyens possibles. Moi, personnellement, quand je vois son comportement, je ne peux qu'être plus engagé qu'avant et je cherche aussi à tenir mes responsabilités avec plus de soin et de vigilance. Je trouve que cet environnement me convient très bien et m'aide vraiment dans mon travail[m65]65. Pour ces raisons, je n'ai pas accordé une attention particulière au côté matériel, d'autant plus, j'ai pensé à remplir mes responsabilités et poursuivre mon évolution. Par exemple, dans mon travail, je peux développer et initier des procédures d'intervention que je vois adéquats et nécessaires. Le directeur_général me soutient totalement dans cette orientation, il m'encourage et me donne la possibilité de développer de nouveaux outils. Il ne s'oppose jamais à mes initiatives. En cas de succès ou non, il me félicite et me pousse à essayer de nouveau66.[m66] Dans plusieurs cas, je réalise des gains matériels pour Sodexo grâce à des solutions que j'emploie avec mon équipe, et pour lesquelles je n'ai jamais demandé de contrepartie matérielle. J'ai été rapidement promu pour chef de service de maintenance. Sans que je le demande, je reçois des primes pour avoir créé des solutions pratiques et intelligentes, et parfois, je les reçois même en cas d'échec. J'ai aussi reçu des prix et des trophées comme symbole de réussite[m67]67. J'ai le sentiment d'être entouré par des personnes agréables qui me respectent, me félicitent et me soutiennent. Je trouve que tout cet environnement me facilite mon évolution, pour moi, c'est plus important d'être à l'aise et de travailler tranquillement que d'être mieux rémunéré. Je ne peux pas supporter pour longtemps un climat de travail instable et déplaisant, même si j'étais bien rémunéré. J'ai trouvé à Sodexo un climat social que je n'ai pas trouvé ailleurs[m68]68. Dès mon recrutement, j'ai été titularisé parce que la direction a vu que j'ai un profil adéquat et que je suis assez expérimenté. Par contre, dans d'autres sociétés, ils exigent une période de stage. A Sodexo, on m'a donné confiance, et j'ai aussi confiance en elle car elle est entrain de progresser et d'évoluer[m69]69. De plus, les appareils qu'on utilise actuellement vont être aussi renouveler et ainsi j'aurai la possibilité d'enrichir mes connaissances sur d'autres technologies. Pour cela, je crois que j'ai fait le bon choix d'avoir choisi la spécialité de l'électronique, cela me permet de progresser et de prouver mes atouts, surtout quand on est compétent et efficace. Grâce à cela aussi, j'ai noué plusieurs relations professionnelles et personnelles, beaucoup d'anciens clients s'adressent toujours à moi en cas de nécessité car ils ont confiance en moi[m70]70. La même chose à Sodexo, j'ai pu avoir la confiance de mes collègues et de toute la direction. J'ai un sentiment que je peux faire mieux et donner plus. Mon supérieur me soutient et veut absolument me garder à Sodexo, il m'encourage et me propose des formations pour mettre à jour mes compétences[m71]71. Donc, le manque de diversité technique dans mon travail est comblé par les formations que je fais et par la certitude que la société puisse progresser dans l'avenir. La direction n'a jamais

refusé une formation que j'ai voulue faire, mais parfois la charge de travail m'empêche. Dans notre service, la charge de travail est vraiment très lourde, je passe parfois des nuits blanches, je travaille les weekends. En contrepartie, je pense à l'avenir surtout quand j'aurais des engagements familiaux, j'aurai besoin de repos et du temps pour ma famille. Ce problème ne se pose pas pour les autres services puisqu'ils travaillent uniquement dans les horaires administratifs. Pour moi, c'est de ma responsabilité de rester en veille et d'entretenir mes appareils de production, et je dois être présent en cas de nécessité. Je suis conscient de cette responsabilité au quelle je m'y tiens volontairement, mais, en revanche, je réalise aussi les conséquences d'un quelconque manquement professionnel. Cela ne va pas certainement plaire à la direction. La direction est aussi tenue de garder ses bons éléments^[m72]72, et de ma part, comme je suis une personne responsable et consciente, je n'accepterai pas une déficience ou une violation à mes responsabilités^[m73]73. En plus, j'accepte volontairement de partager la charge de travail avec tous mes collègues dans le service. Donc, à force d'être retenu par le travail et ses complications, j'ai peu de temps pour m'intéresser à mon projet familial. De même, j'évite de relier cela à mon environnement de travail pour ne pas lui incomber des conséquences négatives, et garder mes relations internes à l'abri des problèmes personnels. Je veux garder une bonne image et de bonnes impressions envers mes collègues^[m74]74. A mon entrée à Sodexo, on était un groupe restreint et uni, une dizaine de personnes qui partagent un espace limité mais chaleureux et amical. A chaque événement professionnel, social ou personnel, on se réunit ensemble et on partage de bons moments de plaisir et de sourire. Il n'y avait aucunes limites ni frontières. Maintenant, comme le groupe s'agrandit et l'espace s'élargit, d'autres personnes sont venues et la structure organisationnelle a changé avec la création de plusieurs services et départements. Cette nouvelle structure a créé quand même des frontières, du moins spatiales, et on est, par conséquent, plus espacé et moins proche. La communication et les discussions directes sont moins fréquentes, et le partage d'information est devenu informatisé^[m75]75. Je suis maintenant obligé d'informer les autres services de l'état de production par des messages électroniques, sans devoir leur parler directement. Par conséquent, il y a un risque que des informations ne puissent passer correctement, du moins pas comme oralement. On a proposé à la direction de créer des rencontres continues entre les collègues, sous le label « vis ma vie », comme une initiative pour faire vivre et informer les collègues de la situation réelle de chacun⁷⁶. Surtout pour notre service_de_production, on subit une charge quotidienne constante et lourde, et de fait, l'arrêt de la production arrive fréquemment et nécessite une intervention immédiate. Cela nous met sous la pression et la tension, et il n'est pas facile de subir, de plus, la pression des autres services par des jugements précipités. Je comprends le rôle vital de notre service dans l'activité globale, mais il faudra être conscient de ce qui se passe réellement dedans. Je pense que le manque d'une bonne communication est à l'origine de ces malentendus. La direction est en train de travailler sur ces problèmes à travers ces rencontres, mais, toujours est-t-il, la poursuite des objectifs commerciaux et les engagements envers les clients limitent une résolution définitive de ces problèmes. Il faut être conscient qu'il s'agit d'un marché concurrentiel dans lequel Sodexo doit progresser et fidéliser ses clients. De plus, la charge de travail n'est à son pic que pendant la deuxième moitié du mois, ce qui entraîne des efforts concentrés seulement sur cette période⁷⁶. Malheureusement, on ne peut pas changer ce rythme parce que c'est ainsi que ça marche. On a proposé à la direction qu'elle demande aux clients d'accepter un délai de livraison plus long pour qu'on puisse travailler plus efficacement et plus rapidement, mais il est difficile de convaincre certains clients que Sodexo s'engage à satisfaire par tous les moyens, et du fait aussi de la concurrence instable du marché. Sodexo possède le plus large réseau d'affiliés en Tunisie, elle est la seule à pouvoir rembourser ses clients plus rapidement,

et elle propose des offres de service uniques. C'est pour cela, les clients s'attachent à Sodexo, et nous sommes ainsi tenus de les satisfaire davantage[m76]76. Vu que notre mission à la production se concentre en seconde moitié de chaque mois, il est naturel que le nombre du personnel soit moins que les autres services comme le commercial ou la clientèle. Il y a eu des propositions d'employer deux équipes dans cette période de pic pour soulager la situation, elle est en train d'être discutée. De toute façon, je crois qu'avec l'arrivée de nouveaux équipements magnétiques qui seront utilisés en parallèle, la situation sera plus soulagée, et nous aurons moins de charge de travail. Bon, cette nouvelle technologie, qui est prévue dans deux ans, nécessitera de grands efforts pour la faire adapter à notre réseau des clients et des affiliés. Ce n'est pas une affaire simple, elle est assez complexe et demandera beaucoup de temps et des efforts pour convaincre nos partenaires et entamer cette transition. L'utilisation des cartes magnétiques est, en revanche, plus adaptée à certains partenaires que d'autres. Je crois que cette transition technique constituera un vrai défi pour la société, du fait de la difficulté de son implantation, et du fait de l'adaptation limitée au marché Tunisien. Il faut admettre que le marché local passe par une forte instabilité, mais il a un grand potentiel de développement[m77]77. Il est toutefois vrai que la majorité des clients préfèrent, jusqu'ici, la procédure classique des bons et des tickets, mais la société a vu qu'il est indispensable d'entamer cette transition. Elle sera mise en œuvre et intégrée par étape. Moi, personnellement, je pense que la procédure classique conviendrait mieux aux besoins des clients Tunisiens qui se sont habitués à l'utilisation des tickets classiques. Pour la société, les cartes magnétiques permettraient plus de sécurité et moins de travail administratif. Donc, il s'agit d'un grand défi pour Sodexo. En revanche, une solution optimale serait de garder les deux services et de les faire intégrer en parallèle en fonction des besoins des clients. En tant qu'utilisateur, je suis certain que les deux services seront utiles et nécessaires et que Sodexo puisse les garder ensemble pour l'intérêt des clients. Notre premier souci est de satisfaire les clients, pour cela, il faut les entendre tous, toutes catégories et classes professionnelles confondues. Moi, je pense ici aux personnes des classes sociales moyennes et populaires, car c'est certainement plus adapté et plus fonctionnel pour elles. Ma relation avec Sodexo est assez stable. A mon sens, les intérêts, l'avenir et l'image de Sodexo sont aussi les miens, et il est ainsi tout à fait logique de les défendre. Ça me fait vraiment plaisir quand j'entends parler de Sodexo, quand certains la félicitent, cela prouve que nos efforts ne sont pas passés en vain. Notre objectif est de la faire progresser et faire circuler cette image positive à tout le public. C'est un bonheur pour moi que nos clients félicitent les efforts de Sodexo, et que son image soit bien représentée chez eux. Le temps que je passe à Sodexo est très précieux et j'y trouve du plaisir[m78]78. Le jour où je quitterais, je ferai probablement mon propre projet, et je n'irai jamais à d'autres sociétés que Sodexo. Je crois que la relation que j'ai construite avec Sodexo ne sera pas facilement reproduite avec d'autres, non plus l'environnement de travail. Pour le moment, l'idée de partir ou de faire d'autres expériences est écartée. La meilleure chose que je retiens à Sodexo, c'est le sourire permanent et inconditionnel malgré toutes les difficultés et les conflits qui puissent arriver. En dépit des malentendus que j'ai eus avec certains collègues, je tiens toujours à leur confirmer mon engagement et que notre relation sera amicale et souveraine. Ma relation avec les collègues reste mon capital absolu. Il y a des personnes qui restent parce qu'elles sont obligées, moi, par contre, je suis très heureux d'être ici[m79]79. J'ai quand même confiance que j'ai toutes les capacités pour réussir ici comme ailleurs, car c'est la personne qui est la base de tout projet, et Sodexo tient bon par l'engagement de tout son personnel.

0004 *âge_2 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_1

Je m'appelle MA, je suis chef de production à Sodexo depuis 10 ans. J'ai 40 ans et je suis marié. Parmi les valeurs auxquelles je m'y tiens depuis ma scolarité, en famille ou également au travail, c'est premièrement la responsabilité. Je suis l'aîné dans ma famille, j'ai été donc toujours responsable de mes frères. Je crois que cette valeur est celle qui a construit ma personnalité depuis que j'étais étudiant. J'ai pris mes responsabilités depuis mon jeune âge, et cela m'a aidé à avoir de l'expérience dans la vie. Aussi, il est important de penser à son avenir, mais je considère que pour ce faire, il faudra tracer ses objectifs, tout d'abord, et savoir que d'autres personnes vont dépendre de moi et qu'aucun obstacle ne devrait me prévenir d'aller chercher ces objectifs[m80]80. C'est l'exemple de navire où le capitaine et les coéquipiers sont tous responsables de son arrivée au quai. En famille, par exemple, je crois qu'il impératif de s'en occuper, et de faire apprendre à ses enfants, qui seront aussi responsables un jour de leur famille, les bonnes valeurs dans la vie. Il y a toujours une personne qui est respectée et honoré, sans pour autant se considérer comme un chef autoritaire. C'est d'ailleurs ce que j'ai compris petit à petit quand j'ai grandi, il ne faut pas être très autoritaire. J'ai appris cela quand j'ai joué le volley-ball, j'ai été un joueur professionnel et j'ai joué dans une grande équipe[m81]81. Le sport est un jeu collectif et d'équipe, je jouais le rôle de passeur et de coordinateur dans l'équipe. Ce rôle est le moteur de l'équipe, donc il est nécessaire qu'on soit présent et actif pour servir mes coéquipiers. Ne jamais être le propriétaire du ballon, sinon je serais considéré le maillon faible de l'équipe. Ce jeu m'a appris tellement de bonnes choses, surtout la technicité dans le jeu. L'important est de ne pas être le plus rapide, mais d'être le plus efficace en fin d'action. Maintenant, quand je suis venu à Sodexo, je me suis comporté de la même façon, avec ici, un autre aspect plus important celui du professionnalisme[m82]82. A Sodexo, nous avons un responsable général qui est à la tête de la direction, mais nous avons aussi des petites équipes qui sont à pied d'égalité dans la responsabilité. Franchement, c'est un bonheur pour moi de venir chaque matin à Sodexo, je trouve un grand plaisir d'être là, je ne suis jamais en mauvaise humeur. Pour moi, chaque nouvelle journée est un bonheur, rares sont les sociétés dans lesquelles, on peut éprouver ce sentiment[m83]83. C'est remarquable de voir tous les collègues se croiser dans le grand hall chaque matin, souriants et chaleureux en dépit des conflits qui peuvent exister. On est tous solidaires et chacun s'inquiète pour les autres. On se rencontre fréquemment soit dans le hall soit dans les bureaux, on se parle et on échange de nos nouvelles[m84]84. Le directeur général vient très souvent nous voir dans nos bureaux pour prendre de nos nouvelles et il essaie de s'informer sur les problèmes et les soucis qu'on pourrait avoir au travail comme dans nos familles. Il organise régulièrement des rencontres avec chacun de nous suivant les conditions et la charge de travail, et aussi suivant la nature de son poste. Toutefois, son comportement est pareil avec tout le monde. Même s'il s'énerve parfois contre l'un de nous, mais il revient plus tard comme si rien ne s'est passé. Pour moi aussi, c'est pareil dans mon équipe, je gère six personnes et je me comporte avec tous de la même façon. Je ne fais pas de distinction entre mes subordonnés, ils sont tous des amis et on se rencontre souvent en dehors du travail. Avant, j'ai travaillé dans une grande usine où je supervisais des centaines de personnes, donc, il fallait être très discipliné et organisé pour pouvoir gérer toute l'équipe. Ici, à Sodexo, c'est différent, moins de personnes mais aussi plus de discipline et d'organisation. Tous les collègues sont disciplinés et savent très bien leurs objectifs. Donc, il faut gérer avec du professionnalisme. L'activité dépend de plusieurs personnes et chacun doit accomplir son travail convenablement afin de ne pas ralentir ou influencer les résultats. Une condition est donc nécessaire pour y arriver, c'est la solidarité entre les collègues. Si on est bien attaché les uns aux autres, on peut facilement avancer. Il se

peut qu'il y ait des incidents, mais, on essaye de s'entendre et de s'aider afin que cela n'influence pas nos résultats. C'est exactement ce qui se passe à Sodexo[m85]85. Des incidents peuvent avoir lieu mais ils sont généralement à cause de la pression que subit le service_de_production par rapport aux autres services. Mais l'intérêt collectif prime toujours sur les petits incidents, et on doit être intelligent pour savoir les gérer. En plus, la pression est parfois bénéfique pour certains afin d'éveiller les consciences et encourager les travailleurs pour donner encore plus. Quand on était un groupe d'une vingtaine de personnes, la situation était un peu différente. Nous étions peu nombreux et tout le monde se connaissait au détail près87. L'environnement où on vivait avait l'air d'une impasse, rien ne puisse arriver sans que tout le monde soit au courant. On était donc très proches. Maintenant, l'espace s'est agrandi et le groupe est devenu plus nombreux, du fait, la proximité entre les collègues n'est plus comme avant, elle s'est diminuée[m86]86. Pour ma part, la nature de mon travail me permet d'être toujours en contact continu avec tous les collègues puisque je me déplace très souvent entre les bureaux et dans les couloirs pour inspecter et fixer certains problèmes techniques. En étant responsable de la maintenance des appareils et des lieux d'une façon générale, je me déplace moi-même sur les lieux et je sollicite mes collègues de m'informer sur tout problème pouvant avoir lieu dans l'immédiat. Ma mission est de veiller sur le bon état des lieux et des appareils, et de satisfaire le besoin de confort dans le travail. En fait, c'est moi qui ai conçu et accompagné toutes les installations techniques depuis l'entrée en service de Sodexo. Même quand on a entamé le nouvel aménagement, j'en étais le superviseur et j'ai assisté dans tous les travaux. Je trouve du plaisir en contribuant à l'aménagement de l'espace du travail, et dans chaque coin, je m'en rappelle de beaux souvenirs. Je travaillais les week-ends et, malgré l'épuisement, je garde toujours la bonne humeur et le sens du plaisir. Le seul département qui travaille jour et nuit sans cesse est le service_de_production et de la maintenance, qui est le nôtre. Tout le groupe est heureux, et personne ne se plaint de la fatigue[m87]87. Il arrive parfois et très souvent de dépasser l'horaire du travail, mais nous n'exprimons jamais du mécontentement, et nous restons volontairement sans plainte. J'essaie de venir en aide à tous les collègues quel que soit leur besoin ou leur lieu. Pour certains collègues qui travaillent en dehors de cet espace, et là je parle surtout du service_de_remboursement, cela reste un moyen de les rencontrer du temps à autre. Dans mon travail, avoir le sens de l'écoute est primordial pour satisfaire tout le monde. De toute façon, je crois que l'alignement de tous les collègues sur un chemin commun pour servir notre société, et le fait qu'on partage une ambition commune de servir l'intérêt collectif, effacent l'effet de la distance qui s'est engendrée naturellement par la nouvelle structure[m88]88. Je suis aussi de nature ouverte et dégelée et je suis ouvert avec tout le monde, et c'est cela qui m'a permis d'être aussi proche de mes collègues. Je n'ai jamais senti de lourdeur de venir chaque matin au travail, au contraire, j'y trouve du plaisir et de l'enthousiasme. Pour moi, je viens en aide à tous les collègues quelle qu'en soit la situation ou la charge du travail. Parfois, on me demande de fixer des problèmes de maintenance marginaux pour les autres services bien qu'on puisse être sous une tension extrême dans notre propre service. Je ne m'étais pourtant jamais opposé ou désenchanté. Je vis ces situations plusieurs fois par jour, et imaginez la pression que cela peut provoquer ! Pour moi, en dépit de tout ça, c'est ma responsabilité qu'aucun handicap ne puisse paralyser le travail. J'ai appris à gérer ces situations avec intelligence et diplomatie en mettant en priorité l'intérêt collectif de notre société[m89]89. La période où on avait commencé à réaménager les lieux était vraiment difficile et stressante. J'ai subi une tension accablante, mais malgré tout, j'ai pu gérer les situations grâce à la technicité que j'ai toujours apprise. J'éprouve des sentiments de compassion et de sensibilité vis-à-vis de mes collègues, c'est pour cela, je me trouve engagé à servir ainsi que la société en général. L'expérience m'a

appris de savoir quand et comment agir dans des situations complexes. Pour cela, j'invite tout le monde à avoir le sens de l'écoute et de comprendre les situations particulières dans lesquelles se présentent certains collègues. C'est très important pour que tout le monde soit satisfait et content : savoir écouter l'autre et c'est ainsi que je me comporte moi-même[m90]90. Je ne me laisse pas emporter par mes sentiments de compassion, mais, j'essaie en même temps de satisfaire les autres par la bonne écoute, en premier lieu, et par l'action intelligente en deuxième lieu. C'est ma façon de faire, même quand je me suis marié. Je connaissais ma femme depuis des années, mais quand le moment opportun est venu, je me suis présenté pour le mariage. Je prends mon temps de réflexion, je tiens aux détails et je ne prends pas des décisions pressées. Ainsi, notre relation pourrait commencer sur des bases solides et durables, et c'est pareil dans ma relation avec mes collègues au travail. Je vise le fond des choses, car si j'arrive à le faire, je peux contrôler et m'adapter avec la réalité, c'est ce qu'il faut aussi au travail[m91]91. Je suis un peu sévère au début parce que je cherche les détails et j'essaie de vivre la situation afin de pouvoir ensuite agir. Je fais aussi pareil quand je discute avec mes collègues, mais je n'impose pas mes décisions et je les entends jusqu'au bout. Je donne l'exemple de ma famille et de mon foyer que je considère comme un paradis, grâce au sens de l'écoute et de l'entente, et c'est pareil à Sodexo. Tous les collègues s'entendent et vivent ensemble, et le fait que chacun d'entre nous s'inquiète pour le sort de notre société et pour ses collègues, beaucoup de conflits sont laissés à part et dépassés[m92]92. Ensuite, à Sodexo, il y a des décideurs conscients et intelligents qui peuvent aussi gérer les situations délicates, et nous sommes confiants de leur volonté à chercher l'intérêt collectif. Je suis conscient que certaines informations et certains détails peuvent nous échapper, et parfois, savoir plus qu'on en a besoin, pourrait devenir un handicap. D'ailleurs, la direction organise régulièrement des rencontres et des réunions formelles et informelles pour réunir l'ensemble du personnel et nous faire des suivis continus. C'est très utile pour s'entendre et savoir où l'on est[m93]93. Ma valeur à Sodexo, c'est moi qui l'ai construite. J'avoue que dans certaines situations, il peut y avoir un manque de communication ou un retard d'information du fait que certains ne se connaissent pas assez bien, je cite les nouveaux recrues par exemple. Mais je suis conscient que les choses se remettraient à l'ordre avec le temps. Je sais qu'il y a des objectifs fixés et que tout le groupe fera valoir l'intérêt commun. Généralement, on garde toujours le sens de l'écoute et de l'entente et c'est grâce à cela que le groupe reste solidaire[m94]94. Par exemple, les chefs des départements leur incombe de bien gérer leurs équipes et de s'en tenir responsables de la proximité et de l'entente dans chaque groupe. Ainsi, comme je suis le chef de mon département, j'essaie toujours d'être proche de mes collègues, je les entends et on profite de chaque période de pause pour se réunir et se parler de tous les sujets. C'est pareil pour les autres départements. On profite tous de chaque moment, en dehors des heures de travail, pour être ensemble et se parler[m95]95. Notre directeur_général, lui-même, nous appelle souvent en fin de journée de travail pour sortir ensemble et passer des moments de détente et de soulagement. Il passe tous les matins dans les bureaux pour nous saluer un par un. Grâce à son comportement, notre relation n'est plus une relation simple de travail, mais plutôt une relation amicale et détendue. On s'est rapproché les uns des autres et il n'y a plus de différence hiérarchique, mais bien sûr, cela reste dans le respect absolu. Il est toujours à proximité de nous, et ainsi sont tous les chefs des départements avec leurs subordonnés. Je me comporte en tant que collègue de travail et je ne donne pas vraiment d'importance aux positions hiérarchiques. C'est aussi le principe à Sodexo, depuis le directeur_général, tous les salariés sont égaux et il n'y a pas de distance entre nous. L'important reste, toutefois, de savoir gérer son groupe de la manière qui permet de remplir les objectifs généraux.

Finalement, c'est une question, donc, d'organisation et de structuration. Depuis que je suis venu à Sodexo, je suis stable et je n'ai jamais connu de problèmes. Je suis content d'avoir choisi cette société. J'ai fait le bon choix[m96]96. La direction nous traite avec compassion et intérêt, elle s'inquiète pour nous. Même dans les moments les plus difficiles, je n'ai jamais tardé à fournir des efforts et servir Sodexo. C'est ma vie ici, et je ne la changerai jamais. Les moments de stress et de déception existent mais ce qui importe c'est le retour à notre intérêt commun. Tous les responsables sont à l'écoute même pour des affaires assez personnelles et intimes. Je peux parler avec franchise avec mes directeurs, j'exprime mes besoins sans avoir peur des réactions injustes. En ce moment, je peux dire que je suis parfaitement à l'aise. Je suis optimiste et j'ai confiance que si on garde cette ambiance dans le groupe, on peut évoluer et progresser. Toutefois, la transformation des lieux et l'espacement qui s'est engendré pourraient constituer des risques majeurs. La bonne communication et le rapprochement entre tous les collègues sont des moyens essentiels pour résister à ces risques. Rien ne vaut plus que les rencontres de face à face et le contact direct. Il y a pourtant des collègues dans certains services, comme le service_de_remboursement ou commercial, qui restent dans leur bureau et communiquent par voie téléphonique, et c'est malheureux que cela arrive. Ce genre de communication va remplacer le contact humain, et je ne peux pas imaginer que quelques pas vont empêcher les gens de se rencontrer[m97]97. Les agents de terrain travaillent la majorité du temps à l'extérieur, et on ne se rencontre que rarement pendant la semaine. Ce détail a un rôle capital et fondamental, et petit à petit, cela risque de créer les distances. Donc, ces collègues doivent fournir plus d'efforts pour se rapprocher et prendre de nouvelles des autres. Je trouve que c'est important que tous les collègues se fassent connaître, ceci fait rapprocher et solidariser plus notre groupe[m98]98. La direction est consciente de l'effet de l'espacement, mais essaie de recréer des rencontres grâce à des sorties régulières et souvent familiales. La responsabilité incombe à nous tous pour garder la bonne ambiance dans le groupe et chacun contribue à sa façon. Chacun a des besoins personnels et familiaux et il faut en être conscient, mais chacun de nous peut aussi contribuer pour conserver la bonne ambiance à Sodexo aussi. On peut organiser des petites pauses-café d'une façon régulière qui réunissent tout le personnel pour un moment d'apaisement, de sourire et de partage de nouvelles. Il ne faut pas, finalement, laisser la distance prendre d'ampleur et il faut que tout le groupe cohabite ensemble et se maintienne pour l'intérêt commun de Sodexo99.[m99]

0005 *âge_0 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

Je suis RC, la responsable commerciale à Sodexo. J'ai 28 ans et j'ai 8 mois d'ancienneté à Sodexo. Mon travail n'a rien à voir avec ma formation académique puisque j'ai fait à l'origine une formation en chimie industrielle. En fait, mon arrivée à Sodexo est à l'origine d'un entretien d'embauche avec un directeur commercial d'une autre société, mais qui a auparavant travaillé à Sodexo. En voyant que j'étais surqualifiée pour le poste, il m'a recommandé alors de venir à Sodexo. Pour moi, il y a des valeurs que je vois fondamentales : l'honnêteté, l'intégralité et l'engagement avec les gens en général, comme aussi au travail. Ensuite, l'esprit d'équipe et le professionnalisme. Pour moi, l'engagement, surtout affectif, et le professionnalisme ont été toujours importants depuis que j'étais étudiante au lycée pilote. Je considère également que la famille occupe une place prioritaire dans ma vie. J'ai été toujours soutenue par mes parents qui étaient à mes côtés dans toutes les étapes de ma vie. Ils m'ont fourni un soutien psychologique et moral qui est à la base de ma réussite[m100]100. J'ai aussi des amis, ils ne sont pas très nombreux, sauf quelques uns qui me sont proches, surtout mes collègues au travail, ils sont mes amis les plus proches. Je suis une personne méticuleuse qui accorde beaucoup d'importance aux objectifs que ce soit d'ordre professionnel ou personnel, au point de devenir stressant et fatigant, car je suis de nature perfectionniste. Donc, je me

tiens fortement à mes objectifs, j'aime toujours être à l'avance et prête. Je ne laisse pas les choses trainer et je m'occupe de mes affaires le jour au jour. Je n'aime pas laisser les choses à la dernière minute et je ne laisse rien échapper[m101]101. J'ai toutefois ma ligne de conduite au quelle je m'y tiens. Je trouve que mon travail contribue aussi à mes valeurs, dans le sens où le service commercial requiert beaucoup de responsabilité et il est surtout basé sur les objectifs. J'ai donc trouvé dans ce travail ce que j'aime faire. J'ai des objectifs à atteindre, des valeurs à respecter vis-à-vis des clients. Il faut avoir le sens du professionnalisme. Comme je travaille dans un domaine que je n'ai pas étudié de base, il faudrait tenir à ses objectifs et prouver mes capacités[m102]102. C'est un travail qui converge avec mes valeurs et ma personne, et je pense que j'ai bien réussi dans ce défi. D'un autre côté, je trouve de l'épanouissement. Comme j'ai totalement changé d'orientation professionnelle, je me suis épanouie à faire mon travail pour arriver à mes objectifs[m103]103. Le domaine commercial est aussi très riche. Il y a toujours de nouveaux objectifs, de nouveaux clients, des rencontres avec les clients. Je fais des déplacements fréquents à l'extérieur. Il représente le moteur de base de Sodexo, et c'est aussi l'image de Sodexo. Je fais le premier contact humain avec le client, donc c'est moi qui représente en premier lieu la société[m104]104. J'aimerais aussi acquérir de nouvelles compétences commerciales, vu que je n'ai pas fait une formation académique assez longue dans ce domaine. Je suis en train d'apprendre à Sodexo, j'ai appris beaucoup de nouvelles compétences, donc je suis en train de réaliser ce que j'ai envie de faire du point de vue professionnel. Finalement, je considère mon travail comme une valeur sûre et primordiale105. [m105]A Sodexo, il n'existe pas d'hierarchie verticale mais elle est plutôt horizontale. Nous sommes tous des collègues et des amis en dépit de toutes les positions hiérarchiques. Il peut arriver des conflits entre nous, mais plus tard, tout est oublié et on reste des amis, on s'entraide pour résoudre nos conflits. C'est un groupe très motivant. En étant ensemble, je résiste mieux aux problèmes, je trouve de l'énergie et de la fraîcheur pour agir et continuer mon travail. C'est aussi un groupe très solidaire, toujours à l'écoute et prêt à donner conseil. On partage nos expériences, nos compétences et aussi nos résultats. En dehors du travail, on sort ensemble en familles. Je n'ai jamais trouvé des barrières ou un souci pour demander de l'aide ou de conseil. Je trouve que le plus important dans ce groupe est son unité, son ambiance aussi bien professionnelle que personnelle. C'est merveilleux d'être là et c'est exceptionnel. Je suis tellement attachée à Sodexo[m106]106. Seulement huit mois ici, mais je me suis rapidement intégrée. Je suis attachée aux personnes qui font partie de Sodexo, lesquelles je ne voudrais jamais décevoir. Je ne veux pas aussi me décevoir moi-même. Ils m'ont donné leur confiance. Sodexo m'a beaucoup donné et je suis disposée à lui donner plus en contre partie107. [m107]Dans mon ancien travail, j'étais rémunérée beaucoup plus et avec des avantages plus importants, mais l'ambiance était stressante et il n'y avait pas de respect des personnes ni des valeurs. A Sodexo, je suis moins payée mais je reste volontiers car son environnement est très différent à ce que j'ai vécu auparavant.

0006 *âge_2 *sexe_1 diplôme_1 *poste_2

Je suis SA, j'ai 45 ans, je suis directeur général de Sodexo Tunisie. Concernant les valeurs auxquels j'attache le plus d'importance, je peux dire que j'ai été formaté depuis une dizaine d'années au travers des idées que nous partageons même au sein de notre entreprise, que ce soit sur une échelle internationale ou locale[m108]108. La question des valeurs est à la fois difficile à cerner mais en même temps constitue un grand repère pour apporter des jugements de valeur. A Sodexo, nous avons des valeurs très fortes auxquelles nous sommes attachés, et qui sont très liées à notre métier. On y pense inconsciemment mais on le fait quand même[m109]109. Parfois, lors du recrutement, je peux juger que quelqu'un ne vas pas être convenable pour notre entreprise, et je peux me rendre compte que cette personne-là n'avait

pas les mêmes valeurs que nous. Finalement, l'idée est de pouvoir formaliser cela et d'être plus objectifs dans nos appréciations. C'est aussi un sentiment qu'on peut éprouver à l'égard d'une personne, en constatant qu'elle a des valeurs divergentes et qu'on ne partage pas les mêmes valeurs. Dans notre groupe, nous avons des valeurs bien définies et déclarées, qui sont d'autant plus importantes pour nous qu'il ne s'agit pas seulement de les dire et de les écrire, mais de les vivre et les partager. C'est aussi de dire que ces valeurs définissent notre identité, notre vision et notre mission. Ces valeurs animent la relation de tous les jours et constituent un référentiel. Je disais que je me suis formaté au travers ces valeurs, car c'est nous qui l'avons bâties et c'est le travail du groupe et du comité de direction[m110]110. Elles sont devenues aujourd'hui des valeurs comportementales et elles ont pris plus maturité. Nous avons dans ce groupe trois principales valeurs, en haut de la pyramide, qui guident notre identité et nos actions, l'esprit_de_service, l'esprit_de_progrès et l'esprit_d'équipe, et donc, mon identité ne peut pas être déconnectée de celle du groupe. L'idée est donc de recruter et de collaborer avec des gens avec lesquels on partage des valeurs. C'est aussi l'intérêt et l'exercice même du directeur_général, je ne peux pas choisir une personne ayant des valeurs divergentes, puisque j'adhère moi-même à ces valeurs, donc je choisis des personnes susceptibles de vivre cet exercice et d'adhérer à ces valeurs[m111]111. Quand je parle de l'esprit_de_service, c'est une valeur fondamentale dans notre métier et de notre entreprise, elle nous incarne. Si des personnes ne sont pas porteuses de cette valeur, ça ne marchera pas, car c'est la valeur en soi qui fait l'autorité et pas l'individu : être au service de l'autre, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise. Quand un salarié déroge à cette valeur, c'est grave et ça pose un grand problème. Par exemple[m112]112, si on ne donne pas suite à une réclamation d'un client, c'est considéré comme une attaque grave à cette valeur. Il est impératif de servir le client et de le satisfaire pour garder la bonne relation. Ensuite, nous avons, en bas de la pyramide, un comportement et un contexte auxquels l'on fait face. Si notre comportement n'est pas aligné avec nos valeurs, c'est ce que nous ne sommes pas cohérents avec ce que nous disons et ce qu'on fait réellement. L'alignement entre ce qu'on dit et ce qu'on fait est extrêmement important, et c'est ça l'exercice fondamental que doit gérer un bon manager, et doit s'en soucier sans cesse de ces alignements de cohérence[m113]113. Et puis, nous avons vécu la révolution, les contextes changent et beaucoup de choses peuvent arriver. Mais nous n'allons pas changer d'identité, on peut changer de comportement, améliorer nos compétences et notre environnement, mais pas notre identité. Le comportement humain peut changer en fonction des environnements, mais il y a toujours une cohérence entre le contexte, nos croyances et nos valeurs. Pour moi, ce principe d'alignement et de cohérence est une clé magique qui fonctionne partout et toujours. Il me permet d'avoir la capacité de gérer au quotidien les différents niveaux de cette pyramide, et de faire le bon arbitrage entre l'identité de chacun, les contextes et les comportements humains, pour que le tout soit finalement cohérent[m114]114. Il y a des arbitrages qui peuvent avoir lieu en fonction de l'évolution de l'environnement, on peut par exemple changer de valeurs ou adapter de nouvelles valeurs parce que le contexte l'impose, sans pour autant toucher aux valeurs éthiques. La deuxième valeur, c'est l'esprit_de_progrès, c'est aussi important, et on n'accepte pas qu'un des collaborateurs ne soit pas animé par cette valeur. Le progrès en soi est aujourd'hui notre pierre angulaire. Enfin, nous avons l'esprit_d'équipe qui est aussi important pour les deux autres valeurs. Bien sûr qu'il y a d'autres valeurs plus instrumentales qui sont principalement la responsabilité, l'honnêteté et la solidarité. Mais toutes ces dernières remontent et sont incarnées dans les trois valeurs fondamentales de base. A travers nos valeurs, nous essayons aussi de partager notre identité et notre vision avec nos clients et nos collaborateurs. On va le faire davantage puisque nous n'avons pas encore bien communiqué autour. Nous essayons

aussi de le faire dans notre processus de recrutement, bien que ce soit plus compliqué. Nous mettons une grille de compétences techniques, comportementales et, transversalement, les valeurs et surtout le fait d'inspirer la confiance d'autrui. C'est quelques fois l'attitude et le comportement de la personne qui aident à juger tout ça. On fait le plus possible pour que ce soit très objectif et correct. Mais généralement, il faut savoir que le jugement d'une personne reste toujours relatif. Bon, la vie, c'est comme la boîte au chocolat, on ne sait jamais sur quoi on retombe. Parfois, il y a des traits remarquables qui apparaissent très clairement surtout quand il y a des signes forts. Il y aussi des valeurs non dites qui sont plus intrinsèques, difficiles à cerner. Par exemple, quand une personne a des besoins spécifiques qui expriment une forte image de soi et une forte personnalité, auxquels, dans ce cas, il serait peut-être difficile à y répondre. Mais, nous sommes en général dans la modestie et l'humilité, parce que les personnes que nous recrutons partagent les mêmes valeurs que nous[m115]115. La recherche et la poursuite des objectifs sont indispensables pour moi, c'est en fait le garant de ma performance. La nature du management elle-même exige ça, mais la volonté d'atteindre l'excellence n'est pas un objectif en soi mais plutôt une habitude et un comportement quotidien. C'est le fait de me donner de l'exigence, me donner un niveau de prestation et un niveau de performance donné. Les objectifs sont discutés, négociés et fixés d'une façon démocratique par tout le groupe. Une fois que c'est fait, on le dit et on le fait, et c'est là où réside la valeur de l'atteinte des objectifs. Quand on s'engage à le faire, on le fait116. [m116]Je cherche aussi à créer du bonheur pour moi et autour de moi, et faire de sorte à ce que les autres puissent aussi créer leur propre bonheur et, globalement, une bonne qualité de vie actuelle et potentielle. Je prends aussi du plaisir à construire le bonheur et j'essaie de le faire en cohérence avec mes valeurs fondamentales, tout comme mes objectifs aussi. Je veux faire les choses de bonne foi, et l'échec n'est qu'une étape, quand on croit au progrès, on doit avancer[m117]117. En plus, quand on se trouve décalé par rapport à nos concurrents au niveau d'un point donné, cela constitue un challenge pour nous, et c'est là qu'on commence à bosser pour nous rattraper. Je crois à mon travail et à la mission que nous servons à Sodexo, et si ce travail n'a pas de signification pour moi, je n'y serais pas engagé. Les services que nous offrons, la vision que nous partageons et les valeurs fédératrices et mobilisatrices, j'y crois profondément dans tout ça, tout ça a du sens et ça crée aussi du sens[m118]118. On est dans un domaine de ressources humaines, assez difficile mais aussi bien enrichissant où l'on partage une méta-valeur celle de la confiance et elle est la résultante de toutes les autres valeurs. On se fait mutuellement confiance, et je fais confiance dans tous mes collègues quand ils disent, font ou ne font pas une certaine chose. C'est là le plus véritable et grand capital, lorsqu'on montre le soutien les uns pour les autres, le respect et la reconnaissance. Dans la relation humaine, j'en retiens principalement une valeur, c'est la confiance[m119]119. La famille occupe une place importante dans ma vie, tout comme les amis, je passe avec eux des moments de plaisir surtout lorsqu'on prend de l'âge. Je peux avoir plusieurs connaissances, mais j'en ai beaucoup moins des amis. Il y a certainement des gens sur lesquels je peux compter. J'ai fait pas mal d'expériences professionnelles dans différents secteurs, différents métiers avec différentes positions. Dans l'ensemble, quel que soit le métier, l'ambition ou la situation, il y a toujours une partie plus au moins importante où il y a de l'agrément, du plaisir et de l'enclin. Il y a d'autre partie qui s'agit de ce que j'appelle le mal_nécessaire, qui est indispensable. Mais le plaisir pour moi dans mon travail c'est d'avoir la conscience de soi. Je dis ça parce que beaucoup de gens pensent faire ce qu'ils aiment le plus dans leur travail, alors qu'en fait la tâche qu'on fait est multiple et que certains éléments sont moins plaisants que d'autres. Donc, ce que je voulais dire, c'est que la tâche n'est pas qu'agréable, et le fait d'être directeur_général n'est pas tout et uniquement agréable[m120]120. Ça me déplaît de

sanctionner ou de licencier quelqu'un parce qu'une valeur fondamentale n'a pas été respectée ou pour avoir menti ou volé, ce n'est pas agréable, mais c'est indispensable dans cette situation. Donc il faut être responsable et il faut l'assumer. Globalement, dans mon travail, il y a des moments agréables, d'autres ne le sont pas. La meilleure façon de faire est de me demander quelles sont mes responsabilités pour que je puisse optimiser ma journée de travail, quelles sont les tâches à prioriser qui vont rapporter à moi et à l'entreprise le plus possible. En somme, je trouve que c'est un travail très apprenant, quand j'arrive à réaliser mes objectifs, ça réponds à mes attentes et donc ça donne de la réjouissance. L'ennui peut arriver tout à fait naturellement, mais j'ai la capacité de me ressourcer et de me renouveler grâce à des activités diverses, par exemple, je découvre d'autres domaines que je ne connais pas, je crée des choses qui m'inspirent[m121]121. En grande partie, ce travail m'a aussi permis d'atteindre mes objectifs et mes aspirations, bien que la révolution ait eu des conséquences négatives sur la vision future, ce qui constitue un grand malaise pour moi parce que je ne pourrai pas construire et planifier. C'est comme si être en plein mer sans savoir ma destination et mes horizons. J'ai une seule finalité, celle de ne jamais cesser de progresser, donc l'atteinte d'un objectif donné ne doit pas m'empêcher de continuer à progresser[m122]122. Lorsqu'on dit qu'on a atteint le sommet, on commence à ce moment-là à descendre. En revanche, quand on est dans une logique de progrès continu, on n'a pas finalement des points à atteindre. Aujourd'hui, mon premier objectif est de donner aux gens et de les faire grandir. A Sodexo, je ne peux pas grandir tout seul, je suis entouré des gens avec moi, et l'une des qualités managériales d'un bon manager c'est de savoir s'entourer des personnes de qualité qui seront meilleurs que moi-même. Le progrès à Sodexo est collectif et il n'est pas individuel[m123]123. Je m'inspire beaucoup du sport collectif où un bon coach est celui qui choisit une équipe qui gagne, et des tactiques convenables. La réalité du management est plus complexe que ça, mais ça témoigne sur les grandes lignes, sur le choix des hommes et le choix de la démarche, et aussi la cohérence entre les hommes. Un bon travail d'un manager est de choisir les personnes qui vont réussir collectivement, et lorsque j'y arrive, je ressens de la fierté et de l'accomplissement. Pour moi, il faut oublier à un moment donné qu'on a réalisé un tel objectif, et qu'on redémarre de suite[m124]124. Je célèbre les moments forts et je commence à en chercher d'autres. Concernant le groupe, j'ai pu faire monter en compétence, depuis une période, de plus en plus de personnes à Sodexo. Je suis en train de leur déléguer du pouvoir et de responsabilité. Aujourd'hui, ce qu'il y a comme culture et comme ambiance, est que ces valeurs font l'autorité, et non pas les hommes qui la font. Les salariés ne peuvent faire autorité que par l'exemplarité qu'ils montrent, et en appliquant ces valeurs[m125]125. Tout salarié n'a d'autorité que s'il porte en lui cette exemplarité requise pour appliquer ce référentiel. Nous essayons de le faire, mais rien n'est parfait. Ce référentiel, je disais, permet de faire des jugements, et de dire que telle personne ait dérogé à une valeur ou à un principe fondamental qui anime notre relation et sur lequel on s'est mis ensemble d'accord. Si, par exemple, il y a un malaise entre deux personnes dans le groupe, c'est que derrière il y a systématiquement une valeur qui a été touchée, même si ce n'est pas visible ou verbalisé. Quand on fait parler ces deux personnes, on va réellement retrouver qu'il y a une valeur qui a été touchée, et que quelqu'un n'a pas respecté l'autre. Donc, être à l'écoute est aussi une valeur fondamentale pour pouvoir remonter et permettre aux salariés de parler. Il y a un élément aussi important, c'est la capacité d'agir du salarié, c'est de créer un climat et une ambiance générale où les salariés se sentent capables d'agir et souhaitent le faire. Il faut leur donner l'esprit d'initiative et l'autonomie qu'il faut. A Sodexo, on le fait, on crée des petits entrepreneurs partout, des salariés engagés, qui sont responsables de leur travail et essayent de l'améliorer[m126]126, qui ont l'esprit d'initiative et qui ne cherchent pas systématiquement à

avoir des règles et des ordres à suivre. A Sodexo, tous les salariés sont importants, c'est comme le corps humain, il n'y a pas une partie qui est plus importante que d'autre. Je disais que la performance est globale, la chaîne a la faiblesse de son plus faible maillon[m127]127. Il n'est pas beau de voir que la chaîne cassera avec le plus petit détail fragile, donc tout est systémique. Quand on a appréhendé cette problématique à Sodexo, on s'est demandé comment faire de sorte à avoir la chaîne la plus forte, c'est-à-dire, qui a les maillons les plus forts d'une manière équilibrée. Ici, on cherche à progresser d'une manière équilibrée, sinon il aura un ou plusieurs salariés qui seraient inutiles. Donc, il faut que tous les salariés soient capables d'agir d'une façon autonome[m128]128. On pourrait cependant faire des plans de secours où une personne en absence ou en vacance puisse être remplacée même temporairement. Je crois, qu'à Sodexo, il y a assez de proximité entre nous tous, peut-être même au-delà de ce qui est classiquement accepté. Je ne me comporte pas en tant que patron d'entreprise, ma porte est ouverte, tous les salariés y rentrent, peu importe sa position hiérarchique[m129]129. Bien qu'aujourd'hui, je souhaiterais franchement freiner un peu cette proximité seulement pour pouvoir structurer davantage et déléguer plus de responsabilité. Il est maintenant très clair que la structure s'est agrandie, mais les comportements sont restés un peu les mêmes. Donc, j'essaie de faire de sorte qu'il y ait un chef dans chaque département, et que celui-ci s'assure du travail dans son département, et ça commence à se faire. Je n'aime pas trop pourtant les procédures, mais j'aime plutôt que l'on puisse en parler que de les transmettre ou les transformer en des règles que personne ne lise, ou alors qu'on fasse des règles pour que tout le monde se cache derrière. Je veux voir plutôt de la jugeote, de la conscience, et de faire ce que je pense être le mieux pour l'entreprise même en l'absence d'une règle pour cela[m130]130. C'est bien d'avoir de l'initiative, de l'erreur aussi, mais on la corrige et on continue. C'est bien d'être dans cette logique. Dire que la règle ne prévoit pas telle procédure, donc on ne fait rien, ce n'est pas intéressant. Enfin, je vois que les règles sont plus utiles dans les activités récurrentes et répétitives, ce sera donc plus formalisé. En revanche, dans les services et les relations humaines, on est très souvent face à des cas inédits et on ne peut pas donc tout recenser dans des règles. Dans ces cas, il faut revenir à la philosophie de début, c'est de remonter vers cette valeur de culture orientée vers le client et d'agir en conséquence et avec ces fondamentaux[m131]131. Face à des cas de déception ou de conflit, j'essaie de ne pas réagir à chaud et de ne pas se précipiter, et je fais apprendre cela à tout le monde. Réagir à chaud amène très souvent à prendre de mauvaises décisions, à moins que le contexte exige de réagir immédiatement, sinon, je préfère prendre le temps pour considérer tous les éléments du contexte et de décider par conséquent. L'idée générale repose pour moi sur la volonté de sanctionner ce qui ne marche pas et non pas de punir, c'est de faire comprendre aux autres de prendre conscience de leur action, qu'il y a lieu de la corriger et de la manière avec laquelle il faut la corriger. Donc, tout le monde s'investit personnellement à le faire, et prend part de responsabilité. Ce comportement est une culture transversale à Sodexo qu'on essaie de partager ensemble[m132]132, c'est dommage de voir quelqu'un en train d'être puni sans qu'on ait corrigé son erreur. Dans ce groupe et dans ce milieu de travail, je crois sincèrement que l'aspect le plus important est le partage de valeurs, c'est l'élément le plus rassurant pour moi, parce que d'une manière générale, ce qui ressemble se rassemble. En plus, et par conséquent, se faire confiance mutuellement parce que l'on partage ces valeurs[m133]133. A Sodexo, je suis dans une entreprise mature, intelligente et apprenante, c'est une chance que j'ai pu avoir. En la comparant aux autres sociétés multinationales, elle a une singularité qui répond à mes attentes, elle a la capacité d'agir, la délégation que cette multinationale fait aux managers qui agissent dans leur structure comme s'ils étaient dans leur propre entreprise[m134]134. Donc, cette multinationale fait appel à cette dimension

d'entrepreneurship au sens le plus noble et le plus large du terme. Le groupe duquel fait partie cette entreprise existe dans 80 pays, nous sommes l'un des plus grands employeurs du monde avec plus de 400000 salariés. Notre métier est le service, et ce n'est pas un métier qu'on construit dans un laboratoire, c'est un métier qui n'est pas palpable, mais qu'on construit avec son client. C'est pour cela qu'il est nécessaire de donner la capacité d'agir, on ne peut pas tout codifier. A Sodexo, c'est différent des autres multinationales qui cascaded des campagnes publicitaires et des procédures prêtes, comme par exemple chez Coca-Cola ou Microsoft. Quelle est finalement la valeur ajoutée des filiales à l'échelle locale, comme en Tunisie ! Tout est pensé à une échelle internationale, mais c'est construit à l'échelle locale. Dans ce métier, on s'adapte à notre contexte et à notre marché. On écoute notre propre marché donc on est capable d'innover et d'apporter de nouveautés qui n'existent nulle part, et c'est exactement ça qui répond parfaitement à mes attentes. C'est pour cela, j'ai de la chance d'être à Sodexo. Je suis convaincu et persuadé que notre réussite passe par l'engagement des salariés[m135]135, nous sommes dans des challenges perpétuels et continus, et nous adhérons tous les deux ans à des enquêtes_d'engagement pour voir les indicateurs d'évolution des différents pays et des différentes activités, pour qu'on se compare à l'échelle internationale. Du coup, on sait quels sont nos objectifs et on y travaille. Aussi, on crée une valeur qu'on propose à chaque salarié pour qu'elle soit mobilisatrice et qu'il soit lui-même engagé. Je m'inquiète beaucoup quand on est devant une problématique, et que l'on ne trouve pas la solution ou le remède[m136]136. Pour nous, on y travaille dans une logique de challenge pour pouvoir trouver ces remèdes. Notre principale valeur à Sodexo, c'est de mettre en œuvre des projets et de les réussir, et ça ne s'arrêtera jamais. Moi je souhaiterais que ça continue infiniment, aujourd'hui, on fait beaucoup de progrès et on continue à en faire. C'est vrai, il y a une relation affective qui s'établit non seulement avec Sodexo, mais aussi avec les managers et les collaborateurs. Je crois que l'attachement à Sodexo est aussi lié au fait que nous rendons un service qui ne se vend que s'il est incarné par le personnel qui le représentent. L'incarnation de ce service et de cette entreprise est, de ce fait, obligatoire pour créer cet attachement. De même, la valeur de la reconnaissance, de l'équité, à Sodexo, crée cet attachement[m137]137. Il y a tout d'abord la reconnaissance, et ensuite, qu'on récompense cela, et qu'on exprime la gratitude. Quand on remercie quelqu'un du fond du cœur, c'est sincère. La question de quitter est très délicate et c'est très dépendant. Si on est placé dans la logique du progrès continu, je crois que ce serait difficile de quitter. Quitter Sodexo, pour moi, n'aura du sens que si elle-même me dit à la fin bravo, allez-y. Donc, c'est le fait de quitter avec la fierté d'avoir été à Sodexo, ici, on construit des ressources humaines capables d'assumer demain des responsabilités plus grandes que celles d'aujourd'hui. En dehors de ça, je ne me vois pas ailleurs[m138]138. En tant que directeur_général, c'est une fierté pour moi qu'un salarié de Sodexo puisse avoir un poste plus important ailleurs, et ce n'est pas raisonnable de l'empêcher de le faire. C'est parce que Sodexo enfin qui a contribué à construire cette ressource et cette valeur[m139]139. Enfin je crois que si on atteint un certain niveau et que l'on dépasse, ça veut dire qu'on est prêt à gagner d'autres challenges, et que l'entreprise doit lui fournir cette possibilité. C'est ça la logique du progrès continu.

0007 *âge_0 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

Je suis IB, j'ai 26 ans, je travaille au service_financier où je m'occupe du volet administratif. Plus exactement, je réalise des courses pour le service des différents départements, s'agissant de livrer des dossiers et des documents qui sont nécessaires que ce soit à l'intérieur de la société ou à l'extérieur. J'ai fait une formation en comptabilité et aussi en informatique de gestion. Je suis nouvellement recruté à Sodexo, cela fait donc 6 mois. Dans ma vie personnelle, j'ai beaucoup d'amis, je passe la plupart de mon temps libre avec eux. Mes

parents sont décédés quand j'étais petit, et je vis actuellement chez ma tante. Parmi les valeurs auxquelles je m'attache, il y a l'empathie et la tranquillité d'esprit. En réalité, avant, je ne donnais pas d'importance à ces valeurs quand j'étais dans un autre emploi à Sagem. L'environnement était trop différent, trop de monde et beaucoup de stress. Je n'avais pas de la persévérance et j'ai commis beaucoup de fautes et de bêtises. Heureusement, j'ai appris maintenant des leçons de cette expérience et j'essaie de me corriger. J'avais trop d'affolement, je prends les décisions rapidement et sans réfléchir aux conséquences que cela pourrait avoir. J'ai commis alors beaucoup de fautes. Maintenant, je veux changer mon attitude et corriger mes fautes, et c'est ce que je fais actuellement[m140]140. Je ne me précipite plus et je prends tout mon temps pour réfléchir. Quand je me sens mal à l'aise, je sors pour changer d'air pour que je ne me déroge pas vers le pire. Je fais tous mes efforts pour ne plus commettre des bêtises quand je suis énervé. A Sodexo, je garde en tête cette attitude et cette ligne de conduite, et je l'applique concrètement[m141]141. Je trouve que le milieu dans lequel je travaille et les personnes avec lesquelles j'interagis m'aident énormément. Il y a de la réciprocité. La nature de mon travail exige que je coordonne avec plusieurs personnes et avec différents services. Je dois coopérer avec tout le monde. Les collègues sont très proches les uns des autres, en proximité continue, et chacun est disposé à aider l'autre. Je trouve que cela est très important et très bénéfique. J'ai appris beaucoup de leçons de ce groupe, je trouve toujours du conseil. A Sodexo, c'est très différent, une bonne ambiance de travail, je me sens bien à l'aise et heureux quand je fais mon travail. Le travail que je fais me permet de briser la routine et de changer d'air d'une façon régulière. Je suis persuadé que je vais un jour avoir d'autres responsabilités plus importantes et que j'occuperai d'autres postes plus importants. Je réalise un avancement professionnel et je suis en progression continue. A Sodexo, je me suis rapidement attaché à mon travail et à mon poste dès le début[m142]142, alors qu'en revanche, dans mes emplois passés, c'était le contraire : j'avais vite envie de quitter ! J'ai trouvé ici des personnes merveilleuses, il n'y a pas de ligne verticale et je ne sens jamais de l'infériorité par rapport aux autres[m143]143. Je reçois les ordres avec un air de sympathie et de respect. Cela m'encourage vraiment à travailler et grâce aussi à l'encadrement de mes supérieurs qu'ils m'ont offert dès mon arrivée. Je suis en contact avec tous les collègues à n'importe quel moment, je sens que je suis utile dans cette société car je veux l'être. Je suis disposé à être utile pour ceux qui ont besoin de moi. Je tiens à réussir dans mon travail et je reste vigilant pour faire un travail correct et sans fautes. Je prends la responsabilité totale et je me corrige moi-même à chaque erreur[m144]144. J'ai appris qu'il faut être responsable de ses actions. Je trouve du plaisir et je m'épanouis très bien. Dans mes anciens boulots, j'étais tout le temps en mauvaise humeur et j'avais même envie de ne plus y aller. Ici, c'est différent, je n'ai été jamais absent et jamais en retard au travail. Je n'imagine pas que je serais un jour absent à Sodexo[m145]145. Malgré les conditions parfois difficiles, le fait par exemple de se déplacer dans des conditions climatiques sévères, je fais mon boulot avec enthousiasme et joie. Parfois même, mes supérieurs ne me laissent pas aller dans de telles conditions et ils cherchent toujours à ce que je travaille dans de bonnes conditions, ils me proposent des solutions pour y remédier. Par exemple, ils m'offrent leur voiture personnelle pour faire mes courses. Aussi, la nature de mon travail impose parfois de faire des courses simultanées, j'essaie quand même d'arriver à une solution qui satisfait toutes les parties pour ne pas les décevoir. J'ai le sentiment de travailler dans mon propre entreprise. Je sens que Sodexo m'appartient. J'aime Sodexo et j'ai envie d'y rester pour longtemps. C'est très difficile pour moi de penser à quitter. Je me suis trouvé bien à l'aise dans ce groupe, les collègues sont merveilleux, et j'ai enfin le sentiment d'appartenance146.[m146]

0008 *âge_1 *sexe_1 *diplôme_1 *poste_0

Je suis FG, j'ai 32 ans, j'ai fait un premier cycle en finance et j'ai fait une formation en commerce. Je suis à Sodexo depuis 2007, j'ai passé la première année comme un stage de fin d'études. J'ai commencé tout d'abord dans le service marketing dans le cadre de mon stage de fin d'études, où j'ai réalisé une étude de marché qui s'agissait d'une prospection commerciale. Je suis actuellement dans le service_de_remboursement. Je ne connaissais pas Sodexo avant cette période, mais je connais bien son activité. Avant, la plupart des clients renvoient l'activité à une seule marque qui est « OK », mais aujourd'hui Sodexo prend sa place sur le marché et dans la mémoire des clients. Elle est leader et elle a pu imposer sa présence par rapport aux autres concurrents. Depuis l'année 2011, on a eu des problèmes qui sont à l'origine une conséquence logique de la situation politique du pays et du déséquilibre économique qui s'est par conséquent engendré. Nombreux clients voulaient être remboursés plus rapidement dans cette période, mais cela prend naturellement du temps vu les procédures administratives liées particulièrement au service_de_remboursement. Certains d'entre eux pensent que c'est un droit acquis, qui leur est donné après la révolution. Pourtant, nous avons fait des procédures spéciales et plus allégées afin de simplifier le service à nos clients. C'est une initiative que nous avons prise dans notre service. Nos partenaires sont convaincus que Sodexo fait bien son travail et qui n'a jamais tardé ou renoncé à son devoir de servir ses clients et ses affiliés[m147]147. Pendant cette période là, c'était relativement compréhensible vu la situation économique par laquelle passe tous les secteurs économiques, une situation critique et instable. Mais Sodexo a su gérer cette tension et cette pression et n'a jamais voulu décevoir ses clients. Pratiquement, aucune autre société sur le marché local n'a fait autant pour ses clients, malgré les risques que cela puisse représenter pour nous en termes de solvabilité. On est même allé plus loin, on a servi des clients qui sont dans l'incapacité de rembourser. A Sodexo, nous pensons que cela est un engagement envers nos clients, et qu'on doit répondre à leurs besoins. Tous les salariés de Sodexo sont conscients de ce devoir. Nous sommes tous impliqués dans ce processus pour satisfaire les clients. Parfois, cela demande des sacrifices et plus d'efforts et donc plus de pénibilité, mais on a tous accepté de faire des heures supplémentaires afin de répondre à leurs attentes. Il y a vraiment de la conscience professionnelle et tous les salariés font preuve d'implication. Et puis, tous ces efforts sont récompensés et reconnus[m148]148. Pourtant que même pendant cette période, nous étions seulement trois dans ce service, en plus du responsable du recouvrement et de comptabilité. On n'avait pas donc un chef de service propre à nous, mais en revanche, notre directeur_général était à nos cotés, et a fait un travail de coordination très important, il est toujours à l'écoute pour servir et donner conseil à chaque jour et à chaque instant. Il était la personne qui nous a le plus aidé dans cette période, il nous a mis en priorité vu les problèmes récurrents auxquels nous faisons face[m149]149, dont par exemple de l'agressivité de certains clients. Cela va de soi, vu que moi je suis une personne de nature calme et tranquille, et cela m'a beaucoup aidé dans mon travail. Aussi, chez moi, je suis calme et parfois on me le reproche. J'essaie de maîtriser mon tempérament en cas de stress ou d'angoisse[m150]150. Je me retire pour ne pas montrer mon énervement. En plus, notre chef direct actuel connaît bien la nature de notre travail, il a une expérience plus grande que nous, cela nous a aussi aidé. Le directeur_général est une personne très compréhensive. Dans les moments difficiles, nous trouvons des personnes à l'écoute et nous sommes soutenus. Cette période de crise a failli nous perdre espoir pour continuer, en plus la société_mère commençait à s'inquiéter. Mais la solidarité du groupe à Sodexo, la confiance mutuelle qui règne, ont empêché cette dérive, et nous a permis de tenir[m151]151. Plus tard, cela s'est apaisé, et nous commençons à entendre de bonnes nouvelles. La période était très difficile, beaucoup de panique, des rumeurs qui circulent d'un peu partout, cependant, notre amour pour Sodexo nous a donné la force et de

l'énergie pour se rattraper. Cet amour pour Sodexo a commencé, en fait pour moi, depuis la première semaine de mon arrivée. J'ai ressenti qu'elle est différente des autres, elle est unique. Cette impression m'a facilité l'intégration[m152]152. J'ai commencé en tant que stagiaire, mais le fait d'avoir trouvé cet environnement encourage toute personne de rester. L'hierarchie est transversale, un groupe solidaire et un directeur_général qui est sympathique et très ouvert. Nous sommes très proches et en contact permanent. Mais, actuellement, c'est un peu différent vu que la structure a changé, notre service a été déplacé du lieu principal, par conséquent, la proximité commence à diminuer. Je comprends bien ce changement vu que la nature du travail dans notre service exige souvent la présence simultanée de beaucoup de personnes sur le lieu. C'était en fait le but pour limiter les bruits récurrents et parfois agaçants qui dérangent les employés. Rien n'a pourtant changé au niveau professionnel et de notre engagement. De plus, bien que la proximité ait diminué, la solidarité du groupe et notre engagement ont été des facteurs essentiels pour conserver notre unité[m153]153. En réalité, la famille Sodexo s'est élargie, et cela a engendré une nouvelle structure et moins de proximité. Tout ce changement est compréhensible mais il a toujours des conséquences surtout que nous étions plus proches les uns des autres, et que nous partagions un seul espace commun. Cela a vraiment touché certains collègues, dont moi aussi. Néanmoins, ça n'a aucun effet sur notre engagement[m154]154. En outre, la nouvelle structure a prévu un nouveau chef de service_de_remboursement qui fait de sorte de nous faire oublier ce changement, il vient nous rendre visite chaque jour, pour parler avec nous et voir ce qui pourrait nous manquer. Toutes les portes sont en fait ouvertes à Sodexo et personne ne prend de distance par rapport aux autres. Cette attitude réconforte beaucoup sur le plan psychologique et permet d'anéantir les sentiments d'isolement. De plus, la direction réalise à cet égard de grands efforts, en organisant des sorties et des rencontres en groupe régulières, dans le but de nous réunir pendant les weekends ou après l'horaire du travail. Nous faisons des sorties régulières, et ces occasions nous permettent de nous rencontrer, de nous soulager et d'avoir des nouvelles des autres collègues. Ça permet de rapprocher les distances et de faire oublier le sentiment d'isolement[m155]155. En effet, pendant ces sorties, nous nous relâchons et nous faisons un grand défoulement. Nous voudrions que cela continue et reste toujours. Dans mon travail, je pense à la progression et à l'évolution dans ma carrière. J'ai envie de faire une carrière. Je suis passé par plusieurs services, le marketing, la finance et enfin le remboursement. J'ai été la personne convenable pour multiples rôles[m156]156, et j'ai eu la confiance du directeur_général, et ensuite, la confiance en moi pour progresser et évoluer. Quand j'atteins mes objectifs, je gagne en confiance et en satisfaction personnelle. Malgré la routine, je suis persuadé que mon travail a beaucoup de sens pour moi et cela grâce aussi au contact entre les employés et avec les clients[m157]157. J'aime Sodexo, j'ai beaucoup donné et j'ai réalisé tant d'efforts au-delà de ce qui est demandé[m158]158. C'est vrai qu'avec la charge et le stress que je subis, c'est parfois décourageant, mais je suis en train de surmonter ce stress par les programmes de formation qui sont organisées et par la progression générale que connaît Sodexo. Le rôle du service_RH est très utile et essentiel à ce niveau. La direction est consciente que ces actions sont nécessaires pour l'intérêt collectif[m159]159. Je n'ai pas vraiment envie de partir parce que j'ai vraiment de l'attachement et de l'affection à Sodexo, de plus, Sodexo mérite d'être réciproquement aimée160.[m160]

0009 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

Je suis TF, j'ai 35 ans, je suis mariée et j'ai un enfant. Je suis venue à Sodexo en 2008. Chacun de nous a une histoire, et dans cette histoire-là, on détient des valeurs. Moi, par exemple, j'étais au début déterminée à faire un métier d'enseignement, et je l'ai fait pendant une période. J'ai cru être destinée à ce genre de métier parce que j'avais sûrement certaines

valeurs, certains principes dans la vie, notamment qui me guident vers ce métier. En fait, je ne supporte pas d'être subordonnée. Donc, ça c'est une caractéristique en moi, quelque chose qui m'appartient, c'est une conviction personnelle[m161]161. Après, au fur et à mesure que j'ai grandi en maturité, j'ai réalisé d'autres choses162.[m162] On m'a proposé de travailler à Sodexo, l'expérience m'a plu. J'ai changé alors d'horizon, parce que, justement, j'ai réellement découvert un autre environnement et un autre style de management[m163]163. La hiérarchie, il y en a de plusieurs types, celle que j'ai vécue dans l'enseignement était même plus amère et plus sévère que celle qui existe d'habitude dans le secteur privé. A Sodexo, j'ai trouvé une hiérarchie très différente et même meilleure que celle connue souvent dans l'enseignement. C'est-à-dire qu'auparavant, j'avais plus de comptes à rendre aux supérieurs hiérarchiques qui n'étaient pas en fait des supérieurs fonctionnels mais juste des « cadres », voilà que maintenant, je suis en présence d'un autre type de subordination ou d'hiérarchie, qui est une hiérarchie d'encadrement et de suivi, harmonieuse et conviviale. C'est-à-dire, le responsable à sodexo, tel que je le perçois personnellement, est une responsabilité du développement de son équipe. J'aime cette valeur164. [m164]J'ai commencé en tant que responsable qualité. Après avoir connu les employés et toute l'équipe, que j'ai adorés, je me suis orientée vers le métier RH. C'est assez particulier, on est une équipe jeune et harmonieuse. Dans le sens où lors du recrutement, il y a certains critères sur lesquels nous insistons, et sans lesquels il est presque impossible de sélectionner une personne. On recrute les personnes qui nous ressemblent forcément en termes de valeurs. Donc l'équipe présente actuellement est tout à fait harmonieuse, assez proche en mentalité, en ouverture, pour qu'on prenne plaisir de vivre et de travailler ici. Donc, en fait, pour moi, je ne fais pas de différence entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle, sincèrement je n'en sais pas faire de différence. Je suis la même personne aussi bien au travail, chez moi ou ailleurs[m165]165. Mes principes sont les mêmes, et principalement l'intégrité. Je suis authentique, sincère, je suis moi-même. Je suis égale à moi-même, à mes valeurs quel que soit l'endroit où je suis. Ces valeurs, je les ai aussi vécues et manifestées au quotidien à Sodexo. Je continue de cette manière-là depuis que je suis venue. Si je suis là aujourd'hui, c'est parce qu'on m'offre l'opportunité de m'exprimer, d'être moi-même et d'exercer un métier que j'aime, et qui me permet d'être en contact avec les autres166. Mes valeurs sont aussi la responsabilité, la solidarité et surtout le progrès, ce sont des valeurs qu'on a instaurées en fait dans le groupe, ils sont transversales et sur lesquelles on a mis des équivalences relativement complexes[m166]166, qu'on appelle des équivalences complexes. Par exemple, la responsabilité à Sodexo a été redéfinie pour être ancrée dans notre quotidien à Sodexo, elle ne doit pas être forcément la même qu'ailleurs, et c'est ça notre singularité. C'est une responsabilité liée à la logique du progrès continu, et c'est pareil pour les autres valeurs[m167]. Pour moi aussi, je ne peux pas vivre sans amour, je crois que c'est le pilier de tout, et on a essayé de construire notre quotidien ici sur l'amour réciproque. Je donne de l'importance à l'amour au travail[m168]168, et ensuite, je considère que la religion dans notre vie en général guide en grande partie ce quotidien, je suis idéaliste en quelque sorte, parce que je tiens à vivre dans un monde qui m'appartient[m169]169. Ensuite, il faut partager cet amour dans le groupe, on le fait, et parce qu'il est aussi contagieux. Dans le groupe, on ne peut pas imposer des valeurs, mais on fait ramener les employés à partager ces valeurs, à aimer et à être aimés. On ne peut pas imposer ses propres valeurs à autrui, mais ce sont les valeurs de l'entreprise qui doivent être respectées et incarnées[m170]170. Par exemple, il y a des employés qui sont très solidaires et très professionnels, pourtant, ils expriment très peu l'amour envers l'autre. Ce qu'on essaye de faire, est de partager cet amour, de le rendre contagieux. Certains employés expriment bien leurs sentiments dans le groupe, et cela invite

les autres à s'exprimer et à s'entendre. Là, la proximité entre nous a un rôle très important, quand on est proche les uns des autres, on peut s'entendre plus facilement et par conséquent on peut partager nos sentiments et manifester nos valeurs[m171]171. On sort un peu du cadre professionnel pour entrer dans un cadre humain et informel. C'est ce qui est vécu réellement à Sodexo[m172]172. Sinon, pour ceux qui préfèrent être dans un cadre plus professionnel, nous nous entendons très bien parce que nous sommes aussi dans un milieu harmonieux. Je comprends qu'il y ait des personnes qui s'enferment sur elles-mêmes, elles sont parfois prudentes, mais moi, je ne peux pas m'empêcher de m'exprimer et de me manifester dans le groupe, c'est ma nature. J'ai besoin aussi d'objectifs dans la vie. C'est très challengeant d'avoir des objectifs. Je ne sais pas vivre sans un but à atteindre[m173]173, c'est très important et d'ailleurs on fonctionne comme ça à Sodexo. On fonctionne par objectif, des objectifs ponctuels, trimestriels, annuels et ainsi de suite. On essaye de les réaliser[m174]175. J'ai aussi une petite famille, un petit garçon qui remplit ma vie, donc mes objectifs seraient aussi de lui favoriser la plus belle vie possible, surtout avec ce que l'on vive aujourd'hui dans le pays à cause de la situation politique et économique. A cet égard, j'ai la capacité à résister et à provoquer le changement[m175]175. Aussi, pareil au travail, si je ne suis pas convaincu d'une décision quiconque, je le dis bien et je m'exprime à mes supérieurs pour essayer de les convaincre. Généralement, je suis assez authentique et donc je tiens toujours à préciser mes réserves sur des choses qui me semblent incorrectes. Heureusement que mon supérieur hiérarchique, qui est le directeur_général, il est très réceptif, on se ressemble beaucoup en terme de valeur, donc c'est pour ça qu'il est sensible lui aussi au respect des valeurs, et je le remercie sur ce point-là[m176]176. Il y a eu des situations assez conflictuelles avec des cadres qui ne partagent pas exactement les mêmes valeurs que moi, mais j'ai dû travailler sur moi-même d'abord pour essayer de les comprendre et de comprendre leur comportement. C'est une forme d'intelligence_émotionnelle[m177]177. On a d'ailleurs fait des cercles de développement_personnel en groupe, et ça a permis d'avoir des ouvertures, de comprendre pourquoi les gens réagissent comme[m178]178 telle. Je suis de nature persévérante, je m'accroche et j'ai besoin de me confirmer et d'exprimer mes valeurs[m179]179. Face à des gens qui sont des rêveurs, très introvertis, qui réfléchissent, qui ont un modèle très intime, qui ne disent même pas bonjour, c'est un grand signe de non-respect. Ça me touche profondément. Mais grâce aux méthodes qu'on a apprises dans ces cercles de développement personnel, j'ai su comment gérer ces situation, en prenant du recul, en réfléchissant profondément. On a beaucoup changé et échangé durant ces formations. Donc, si je veux m'approcher de l'autre, je me donne tous les moyens pour le faire, il faut avoir de la volonté, et puis le milieu est aussi favorable à l'ouverture et au changement[m180]180. Je fais toujours des remises en question propres à moi, je me demande sur les finalités de mes actions, de mon travail, et quasiment à chaque fin de projet ou fin de mission, je me demande si je peux toujours apporter quelque chose à la société, à l'entreprise. Parce que si je n'apporte rien c'est mauvais[m181]181. Il y a aussi des valeurs qui sont inspirées de celles de ma famille, mes valeurs ressemble beaucoup à ceux de mon père par exemple. C'est lui qui m'a inspiré beaucoup de ces valeurs-là, c'est lui qui m'a encouragé à étudier. Ma mère m'a offert son soutien affectif et émotionnel. Mon mari aussi m'a apporté beaucoup de sérénité, beaucoup d'aisance, de confiance dans ma vie[m182]182. J'ai appris aussi de mes amitiés, en fonction des orientations, en fonction des occupations, ceux avec qui je sortais, et à qui je racontais certaines choses. Ce qui est important pour moi, c'est d'être enfin heureuse. Si je suis heureuse, je peux avancer et je peux progresser. Mon travail est assez particulier, il y a beaucoup de partage et de compréhension, le partage aussi bien d'information que de service. C'est-à-dire mon travail dépend beaucoup des autres et les autres en dépendent aussi, donc je

suis en fonction transversale. Je n'ai pas des partenaires bien définis et particuliers, je n'ai pas d'hierarchie particulière. Je n'ai rien à imposer aux autres. Je n'ai pas des ordres à donner. Je suis plutôt en fonction de support. Souvent, c'est difficile de faire cette fonction parce qu'on a besoin d'information pour accomplir un projet, mais comme je n'ai pas cette position hiérarchique, je ne peux pas l'extraire par force. Mais j'essaye de persévérer, de jouer avec tous mes moyens pour avoir ces informations. Le climat du travail m'aide énormément. On a des gens qui sont responsables et ouverts. Mais, généralement pour moi, je suis assez persévérante et je m'accroche, j'impose mon sens de professionnalisme et de rigueur[m183]183. Le poste que j'occupe relève d'une fonction naissante à Sodexo. Auparavant, il n'y avait pas vraiment une structure hiérarchique. C'était une petite entreprise d'une vingtaine de personnes. Là on devient nombreux, on est cinquante personnes, et par conséquent, le besoin de s'organiser devient naturel, et une grande partie de cette responsabilité est assignée à moi[m184]184. C'est assez challengeant et enrichissant, j'aime le challenge. Il y a pourtant des tâches répétitives comme toute fonction, il y a des tâches que j'apprécie moins que les autres. J'aime plutôt le travail créatif qui nécessite une certaine réflexion. Je suis encore jeune dans mon métier, et j'ai encore du temps à me confirmer et à réaliser davantage mes objectifs. Je veux apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Etre un vrai support, c'est-à-dire, être indispensable, apporter des nouveautés pour la filiale en Tunisie[m185]185. En fait comme j'ai deux casquettes, la casquette_qualité et la casquette_RH, je viens d'accomplir un grand objectif qualité qui est la certification ISO. C'était un grand projet, j'ai chapoté le projet donc pour moi c'est un premier objectif atteint. Il reste encore à explorer l'autre volet qui est RH et je suis en phase d'apprentissage, je suis en phase de fondement théorique. Je suis en train d'acquérir des connaissances dans ce domaine, réunir des informations, réunir les bonnes pratiques qui se font à l'extérieur. Le manque d'expérience dans un métier n'est jamais un défaut, au contraire, c'est une richesse, je suis de formation informatique, donc j'apporte mes connaissances au service de la RH[m186]186. Il faut dire que les ressources humaines n'est pas une science infuse, c'est un métier assez délicat, assez humain. Je crois ainsi que ce travail répond à mes aspirations et à mes objectifs[m187]187. Pour le groupe à Sodexo, il est aussi particulier, je l'admire. J'ai recruté pas mal d'entre eux donc ça c'est déjà une satisfaction personnelle pour moi. Recruter des gens qui s'avèrent compatibles avec les valeurs de l'entreprise, qui s'intègrent assez bien, qui eux aussi sont épanouis dans le groupe, c'est formidable[m188]188. Donc la notion du groupe est très importante, il faut qu'il soit en accord avec les valeurs de l'entreprise, c'est-à-dire, il y a une adéquation entre les valeurs du groupe qui sont partagées, les valeurs de Sodexo et nos propres valeurs personnelles. Je dois incarner ces valeurs puisque je suis porteuse de ce message à ceux que je choisis lors du recrutement. Moi personnellement, vu mon métier, je dois incarner ces valeurs, je dois les transmettre, les communiquer incessamment pour que les gens y adhèrent. Il faut que je sois exemplaire pour que les gens adhèrent naturellement à ces valeurs. Je sens que j'ai de la valeur dans ce groupe[m189]189. Par exemple, j'étais dans un congé de maternité, et tout le personnel m'appelle pour revenir au boulot parce qu'ils avaient besoin de moi, j'ai ressenti que j'ai de la valeur. Je constate aussi qu'il y a une proximité importante dans ce groupe, bien que cela reste instable en fonction des périodes. L'idée est que Sodexo s'est installée en Tunisie depuis une quinzaine d'années et il y a des gens ici, qui sont là pratiquement dès le début, les pionniers de la société, et la majorité des autres sont là depuis seulement trois ans. Donc il y a un léger gap entre les anciens et les nouveaux. Il y a de la résistance des anciens et le manque d'adaptation des nouveaux. Ce gap-là, ne favorise pas toujours la compréhension de ce qui se passe réellement à Sodexo. La vision n'est pas toujours très bien communiquée. C'est-à-dire, les

jeunes ont besoin de vision, de la clarté, de la communication. Ils veulent une idée sur la progression de la société, cette information-là, elle est chez les pionniers. Les anciens employés de Sodexo gardent l'histoire de Sodexo au chaud, très bien au chaud, chez eux. Donc, ce qui se passe c'est le manque de communication entre les deux générations. C'est ça qui crée le décalage, c'est le manque de communication. Cela gêne un peu mais ne décourage pas. Comme j'ai constaté que cet éloignement n'est que temporaire et vraiment occasionnel, cela donc n'inquiète pas trop. C'est vraiment des périodes passagères, mais ça revient très vite à l'état normal. Une fois repoussé par l'esprit_de_groupe qu'on détient tous ensemble, par le souci de groupe, de voir les gens sous un autre angle, l'entente repousse tout d'un coup[m190]190. C'est pas inquiétant, ce n'est pas un symptôme qui touche les valeurs, ce n'est pas un symptôme qui touche l'intégrité des personnes[m191]191. C'est juste un manque de clairvoyance, de communication. Ces anciens employés instaurent les valeurs et les mettent à jour avec leurs jeunes collaborateurs. J'essaie moi-même d'être à l'écoute pour remettre à jour, remettre à neuf ces valeurs et faire adhérer la jeune promotion qui est engagée à le faire. Je ne m'isole pas dans le groupe, je suis toujours ouverte et présente[m192]192. Sauf, en cas, par exemple d'un problème ou d'un conflit, je prends quelque temps pour m'éloigner pendant une demi-journée, mais le lendemain je reviens et j'essaie de régler le problème par la communication et en allant directement vers les autres et demander ce qui ne va pas, c'est quoi le problème. Si je n'y arrive pas, j'essaie de trouver un bon intermédiaire qui a un bon jugement, et lui demander conseil, de demander peut-être une intervention. Je préfère que les conflits se résolvent rapidement, parce que sinon, ça cumule les angoisses et ça crée une mauvaise ambiance, et j'encourage souvent mes collègues de faire pareil, d'aller affronter les problèmes¹⁹³. Moi j'aime bien l'ambiance qui règne dans ce groupe, c'est une ambiance saine, il y a de la transparence. Tout le monde dit ce qui pense de l'autre[m193]194, on est une force de proposition, c'est-à-dire, le directeur_général de la société ne détient pas le pouvoir absolu, il est à l'écoute des autres et c'est quelque chose que j'apprécie particulièrement bien[m194]195. Sodexo, c'est ma seconde famille, c'est quasiment mon second foyer, et je ne m'arrête pas de la défendre de toute mes forces[m195]195, c'est-à-dire, quand Sodexo passait par une crise comme la période de la révolution par exemple, je ne supportais pas les rumeurs qui circulaient sur le marché, ou qu'on dise en général des choses injustes et indignes à propos d'elle. C'est comme si c'était ma famille en fait. Oui je suis engagée, je le suis[m196]196. Je ne sais pas dire trop comment c'est fait, comment Sodexo a fait pour que je le sois. Mais il faut dire que je suis comme ça, c'est-à-dire si je me trouve à l'aise, si on partage mes principes et mes valeurs, je me donne vraiment à fond. Je ne réserve pas d'énergie ou de moyens. Je me donne à une grande vitesse. Donc ce sont des sentiments affectifs, émotionnels qui me tiennent à Sodexo[m197]197. Je suis quelqu'un de rebelle, dans le sens où je n'accepterais pas de travailler dans une mauvaise ambiance, je ne sais pas travailler sous tension. Il faut changer d'atmosphère, il faut changer d'ambiance. Je suis beaucoup plus efficace lorsque je travaille dans une bonne ambiance.¹⁹⁸ [m198]C'est pour cela que Sodexo s'est investie dans ce sens-là. On ne fait pas en fait de séparation entre les employés, que ce soit en termes de rémunération ou de reconnaissance. L'aspect relationnel est bien valorisé. On se parle aisément et ouvertement à tout moment. Je me déplace parfois pour aller voir mes collègues qui travaillent hors ce lieu, par exemple au service_de_remboursement. De toute façon il y a une culture de proximité assez importante. On se croise très souvent dans le hall, et on se parle[m199]199. Je trouve que c'est une belle entreprise, c'est ma première expérience après l'enseignement, mais je l'apprécie bien. J'entends parler de mes amis de leurs expériences professionnelles, de l'ambiance pas très bonne des autres sociétés, mais le climat de Sodexo est assez particulier et il n'y en a pas

beaucoup. Je me suis investie beaucoup, et tous les employés d'ailleurs. J'ai fait des efforts, mais peut-être pas suffisamment, peut-être qu'il faudra en faire plus. Je suis prête à en faire plus parce qu'elle m'a beaucoup donné. Elle a beaucoup investi en moi en termes de valeurs, et c'est normal qu'on s'investit aussi pour elle[m200]200. Je n'ai pas cherché à travailler ailleurs, je n'ai jamais cherché, parce que je suis bien ici et parce que je n'ai pas réalisé ce que j'ai envie de réaliser à Sodexo. J'ai des choses à dire, à exprimer ici et c'est encours de se faire donc j'ai des projets en tête, des idées en tête qui sont utiles pour Sodexo[m201]201. Même si un jour je serais amenée à partir, j'aimerai bien laisser une trace de mon passage, de mon expérience, c'est-à-dire, lorsque je pars, il faut que j'aurais apporté une valeur ajoutée. Je donne de l'importance aussi aux gens autour de moi, mon mari, mon bébé, pour qui je m'inquiète et desquels je suis responsable[m202]202. Je ne pense pas vraiment au niveau matériel ni rien du tout, mais meilleur que tout ça, c'est d'être heureux, c'est d'être heureux dans son groupe. On y passe beaucoup de temps, on y passe la majorité de notre temps, donc, il faut être heureux dans cet espace commun203.[m203]

0010 *âge_1 *sexe_0 *diplôme_1 *poste_1

AC, j'ai 30 ans, j'ai rejoint Sodexo cela fait 2 ans et demi, je suis responsable du service informatique et responsable du système d'information. J'ai fait une maîtrise en informatique appliquée à la gestion. L'informatique est un terme très général, au début je n'étais pas trop motivée pour le choix de l'informatique comme orientation, ensuite quand j'ai commencé à l'étudier, j'ai constaté que c'est un terme très vague. On peut avoir différents profils, et on peut changer le profil selon nos intérêts. Aujourd'hui, je m'oriente vers l'IT_Management, c'est ce que j'aime le plus et ce que je désire[m204]204. La gestion_informatique englobe l'IT et le Management. Pour ce qui est de mes valeurs, il y a le respect, je crois que c'est une valeur importante pour moi, que ce soit le respect envers moi-même ou bien le respect des autres personnes que je connais. Je n'aime pas le mensonge et la trahison, quand quelqu'un trahi mes secrets personnels. Généralement, j'essaie de me maintenir avec ces valeurs[m205]205. Bien évidemment, la responsabilité aussi, c'est liée à ma personnalité, c'est liée à moi-même, liée à ma vie puisque j'étais la plus âgée dans ma famille, donc j'ai mes frères et sœurs envers lesquels je sens toujours de la responsabilité depuis que j'étais petite[m206]206. J'ai senti ça parce qu'on me dit toujours que tu es la plus âgée et que tu dois faire ça, tu dois t'occuper de tes frères puisque tu es la plus âgée. Ma famille m'encourage à étudier et à réussir dans ma vie. J'ai donc tenu depuis men enfance à cette valeur puisque les choses que j'aimerais réaliser[m207]207, je suis en train de les faire, ce n'est pas tout bien évidemment, comme tous les gens, mais au moins je m'attache à cette ligne que j'ai aimée suivre dès le début. J'ai aimé mes études, j'ai aimé travailler dans un métier que j'aime, j'ai envie d'être épanouie dans ma vie[m208]208. Il y a certainement d'autres choses qui sont en cours et qui ne sont pas encore réalisées, mais en général je suis satisfaite. Je suis toujours en progression. Mais je me dis toujours que je peux faire mieux et que je dois y travailler pour y arriver. C'est très important pour moi de réaliser mes objectifs[m209]209. Quand j'ai terminé mes études, j'ai commencé à travailler en tant que développeur en informatique. A Sodexo, c'est un profil différent par rapport à ce que je faisais avant. Bon, au début comme toute personne qui cherche un boulot, je ne connais pas Sodexo de près, juste comme tout le monde j'en entends parler des tickets_restaurant, donc c'était un profil nouveau par rapport à moi, ce n'est pas ce que je faisais avant, mais j'ai voulu changer mon profil développeur, j'ai fait une expérience en tant que développeur et j'ai voulu passer à un autre niveau, un autre profil, je me suis dit que mon objectif c'est pas d'être un expert_technique pour continuer à faire du développement pour 8 ans ou 10 ans. Mais, je veux faire autre chose[m210]210, il y a des amis qui acceptent de faire ça, mais l'informatique est plus globale, tu peux être responsable

système_d'information, formateur, consultant, donc c'est différent. Quand j'ai travaillé en tant que développeur, j'ai réalisé que je ne peux pas continuer ainsi, c'était une étape pour avoir de l'expérience mais je ne voulais pas être trop dans le domaine technique. Lorsque Sodexo m'a contacté, c'était pour un autre profil. C'était en fait pour deux niveaux. Dans le premier niveau, c'était à propos d'un profil responsable système_d'information qui englobe un peu le management et l'IT. J'étais motivée pour changer le profil, premièrement, pour avoir de l'expérience en management, donc j'étais intéressée par le profil même avant de connaître Sodexo[m211]211. Ensuite, en préparant l'entretien et le contact avec Sodexo, j'ai visité le site internet de Sodexo, et là il y avait une chose que j'ai aimée, c'est que dans le site web, j'ai constaté qu'ils mentionnent certaines valeurs parmi lesquelles la valorisation des ressources humaines. J'ai donc décidé de voir si c'est réellement vrai. J'ai voulu savoir pourquoi Sodexo met ça en valeur. Ils disent dans la charte des valeurs qu'ils insistent sur la priorité de leurs ressources humaines, j'ai dit c'est bien alors. Moi-même, si un jour je serais un chef d'entreprise, je prendrai cette ligne, ça correspond à moi, puisque je crois que lorsque les gens sont heureux, ils vont faire du bon travail, vont être épanouis et vont travailler avec une bonne qualité. Je crois que ce travail contribue réellement à ma personnalité et à mes valeurs, à mon développement personnel, et parce qu'aussi les conditions à Sodexo sont favorables[m212]212. J'ai le sentiment d'être épanoui, c'est-à-dire je peux être moi-même dans Sodexo et je n'ai pas besoin d'être tout seul, sans parler à personne, ici ce n'est pas le cas, c'est-à-dire, moi en tant que personne, je suis moi-même aussi bien à Sodexo qu'ailleurs[m213]213. Dans le groupe, il y a de l'entraide continu que ce soit des supérieurs ou des collègues[m214]215. Mes supérieurs me demandent toujours de m'exprimer librement, et m'encouragent à contribuer. Premièrement, ils mettent en valeur mes efforts, ça c'est sûr, ils reconnaissent ce que je fais et ils m'encouragent à faire le plus, ça c'est la première chose, ils sont reconnaissants, ils acceptent mon avis, ils ne sont pas du genre sévères et froids. Ils ont une capacité d'écoute que ce soit en étant d'accord ou en désaccord avec moi[m215]216. Il y a ensuite du côté des collègues qui sont des collaborateurs ou bien ceux qui travaillent dans le même service avec moi. C'est la même ambiance. En fait, je suis de nature sociable, ça c'est ma personnalité. Il n'y a pas de barrières entre moi et les autres. Je collabore avec tout le monde, et eux aussi, ils sont pareils, ils m'accueillent chaleureusement[m216]217. Dès le premier jour, j'ai été bien accueillie, et rapidement, on est devenu des amis, ainsi je commence à connaître les gens petit à petit. C'est facile de parler avec n'importe quelle personne, il n'y a pas de barrières, des personnes sérieuses, qui parlent courtoisement mais chaleureusement[m217]217. Même quand j'ai un problème ou quand je veux parler de quelque chose, c'est facile. La communication entre tous les collègues est assez facile. La famille dans ma vie est une chose essentielle. Tout d'abord, j'ai appris à être responsable, autonome, responsable de ce que je devrais vivre et être dans l'avenir. J'ai appris à prendre des décisions et d'en assumer les conséquences, et ça commençait depuis ma scolarité. Deuxièmement, ma famille m'a fourni un soutien moral et psychologique pendant toute ma vie, en plus elle m'a donné une marge de décision. Ce n'était pas la famille qui m'oblige à étudier dans une telle section ou de faire telle chose. C'était toujours ma vie et je dois le décider librement. Elle me donne des conseils mais c'est à moi de décider et choisir parce que c'est ma vie[m218]218. Sodexo, c'est ma deuxième famille aussi, il n'y a pas des règles à imposer. Même les supérieurs hiérarchiques qui ont un niveau plus élevé que moi, ne m'imposent pas des règles prêtes et strictes. Je ne me sens pas frustré[m219]219. Le travail, c'est une deuxième vie, c'est où je passe 8 heures chaque jour, donc 8 heures de ma vie chaque jour. Si ça ne correspond pas à ma personnalité alors je ne peux pas le supporter pour longtemps[m220]220. J'ai des amis qui m'écoutent et qui m'aident, je leur parle de Sodexo,

des sorties qu'on fasse ensemble, et ils apprécient bien cela, ils disent que j'ai de la chance. Je suis vraiment heureuse à Sodexo[m221]221. J'aime bien les sorties dans le cadre du travail parce que lorsqu'on sort tous ensemble, c'est dans un cadre informel donc automatiquement il y a des gens que je ne vois pas dans le travail, à cause du déplacement par exemple ou bien du fait qu'ils travaillent loin de moi, je peux alors les voir dans la sortie. C'est l'occasion pour se rencontrer d'une façon informelle : on danse, on rigole, tout ce qu'on ne peut pas dire ou faire au boulot. En fait, il y a au moins une cinquantaine de personnes qui travaillent ici, donc je ne peux pas les voir tous chaque jour, donc c'est l'occasion pour les voir[m222]222. Mon travail est basée sur la logique du défi, il y a toujours de nouveaux défis, et j'aime cela, parce que j'aime les aventures, j'aime le changement et le challenge. Je préfère un travail dynamique et challengeant. Je ne supporte pas la routine. Je sens que la routine ne me donne pas de la valeur ajoutée parce que moi personnellement je suis dynamique, il faut que je fasse beaucoup de choses, je cherche toujours des choses nouvelles[m223]223. Donc, il est rare que je m'ennuie dans mon travail. Quand un projet prend fin, alors il y'en a un autre, toujours il y a de nouveaux projets, donc il n'y a pas d'ennui. J'ai commencé à Sodexo avec un nouveau profil, étant donné que j'ai aimé changer le profil avant même d'entrer à Sodexo. Je pense qu'après deux ans ou plus, je suis heureuse vu que j'ai réussi ce défi[m224]224. Il est évidemment possible de faire carrière à Sodexo parce que comme je disais, dans mon poste, il existe beaucoup de choses qui changent, même le travail, il n'y a pas un projet similaire à l'autre. Chaque fin de projet, il y a un autre projet différent qui s'installe. Et donc à chaque jour, il y a un défi[m225]225. Même, l'équipe change parfois, les intervenants dans le projet, même ceux qui sont internes à Sodexo. Par exemple, aujourd'hui je peux travailler avec F dans un projet vu que c'est un projet de ressources humaines, des solutions informatiques pour les ressources humaines. Un autre jour, je travaille avec l'équipe commerciale vu que c'est un autre software qui est dédié pour l'équipe commerciale et ainsi de suite. Je les appelle mes clients internes, c'est-à-dire, mes collègues sont mes clients internes pour un projet donné parce que lorsqu'on commence un projet, ça sera par exemple une solution de ressources humaines, la cliente interne c'est F, donc les acteurs changent, ce n'est pas les mêmes à chaque fois. A chaque fois que je commence un projet donné, je passe du temps dans le département correspondant pendant une période pour voir ce qu'ils font et on prépare ensemble un projet et je reste en contact avec eux vu que le projet va durer, je ne sais pas combien de mois, donc on va travailler ensemble durant cette période. Cette expérience collective est bénéfique dans le travail, elle est trop constructive, lorsque je reste quelques mois en contact avec de nouvelles personnes et de nouveaux acteurs. C'est aussi enrichissant du côté carrière[m226]226, c'est enrichissant parce que si je travaille, par exemple, avec X, je serai en contact avec lui pendant la durée du projet, j'apprends de lui en tant que personne et cela est enrichissant sur le côté personnel et sur le côté carrière. Depuis que j'ai commencé à travailler à Sodexo, j'ai acquis plusieurs expériences, j'ai fait plusieurs connaissances et j'ai réussi beaucoup de défis, malgré la diversité des acteurs. Une des valeurs ajoutées très importantes que j'ai acquises dans ce profil, c'est le contact humain, c'est ce que j'avais besoin en réalité vu que dans ma vie en générale, j'aime parler avec les gens[m227]227. Donc, dans ce travail, j'ai pu toucher plus l'aspect humain de mon métier, tandis qu'avant c'était une séparation totale avec l'humain, vu que je développe uniquement un logiciel en utilisant mon ordinateur et souvent je ne connais même pas le client à qui je m'adresse, parce que dans le secteur de sous-traitance, c'était un client français que je ne connais pas, il n'y a pas de contact à part le contact avec l'équipe de projet qui reste quand même à distance, c'est-à-dire, même pas en Tunisie, donc ça sera des contacts virtuels. J'ai trouvé la valeur ajoutée que je cherche qui est le contact humain, et parce qu'à chaque jour, j'observe des

changements continus[m228]228. Dans le groupe, j'ai du contact avec certaines personnes plus que d'autres, selon la nature du travail, mais sinon, ma relation est très bonne, nous sommes des amis. Des amis au travail, mais il y a aussi le côté affectif, c'est-à-dire, je sens le besoin de prendre de leurs nouvelles, je m'inquiète pour eux et je me sens mal à l'aise si quelqu'un lui arrive du mal, ou s'énerve de moi, j'aimerais bien savoir ce qu'il a bien que je sais que ça peut être parfois une affaire personnelle. J'aimerais bien savoir la cause de son chagrin et d'essayer par conséquent de l'aider. Eux aussi, ils ont aussi la même attitude envers moi, c'est réciproque[m229]229. Par exemple, quand je me sens mal, tout le monde vient me consoler. Nous sommes très proches les uns des autres. Je me sens aussi que j'ai ma place au sein de ce groupe, et je ne passe pas inaperçue, j'ai ma trace[m230]230. En cas de difficulté, par exemple, je trouve toujours quelqu'un qui m'écoute et qui m'aide. De plus, je suis une personne à visage découvert, donc si je suis stressée, ça se voit clairement sur mon visage, et quand je parle, je me sens à l'aise. Je comprends aussi l'attitude de celui qui ne veut pas parler, il ne fait pas ça personnellement contre moi, mais il est juste dans sa nature. Mais j'essaie indirectement de le consoler et de le remettre à l'aise. Il y a aussi un bon esprit de solidarité dans ce groupe. La dernière fois, pendant une promenade en groupe, j'ai trainé derrière avec une autre collègue. Tout le monde s'est inquiété pour nous et ils n'ont pas quitté avant que nous arrivions. J'étais tellement touchée par cette attitude. Donc je sens que j'ai de l'importance et de la valeur[m231]231. On s'inquiète lorsque quelqu'un est absent. On est aussi solidaire dans le travail, on ne me laisse pas seul, on n'est jamais seul[m232]232. J'ai certainement des sentiments que j'éprouve à l'égard de Sodexo, en fait, j'aime mon existence ici, j'aime le fait qu'on est tous différents, mais au final, une chose qui nous rassemble, c'est la solidarité[m233]233. On a tous des valeurs qui nous associent ensemble bien qu'on soit un groupe de 50 personnes dans lequel ce n'est pas facile de s'entendre et de se ressembler. J'aime le fait que j'appartienne à ce groupe malgré la variété des personnes et la spécificité de chacun. On s'accepte malgré nos défauts. On a toujours ce sentiment de liaison qui nous réunit. En fait, plus le temps avance, plus je m'attache à cette entreprise, et plus cet attachement évolue. La chose la plus importante à Sodexo est que je peux être moi-même, je ne suis pas obligée de vivre dans un endroit où je suis amenée à mettre des masques ou bien à se renfermer dans une ligne bien déterminée, je peux être moi-même et je peux être acceptée pour ma personne, avec toutes mes réactions, toutes mes qualités et tous mes défauts[m234]234. J'aime aussi mon travail, surtout l'activité que j'exerce, je crois qu'elle est alignée avec mes attentes, parce que c'est un profil que j'aime, je me sens bien dans ce travail[m235]235. Faire un métier qui comprend le management et l'informatique ensemble représente un défi en soi. Le contact avec les personnes, le changement continu et la dynamique du métier sont des facteurs importants pour moi qui correspondent à ma personnalité. Pour moi, ça sera difficile pour le moment de penser à quitter Sodexo. L'ambiance dans ce groupe, les personnes avec qui je travaille, tout ça n'est pas une donnée facile à trouver dans d'autres entreprises, ce sont des facteurs qu'on ne s'offre pas tous les jours[m236]236. Aussi, quand je suis émotionnellement attachée à Sodexo, à part l'opportunité de progression dans la carrière, je ne peux pas décider facilement de partir. Quand je vois que mes efforts sont en train d'être récompensés tant sur le plan professionnel que personnel, plus je réalise une progression continue, plus ma vision serait claire et plus j'aurai d'autres ambitions à Sodexo237.[m237]