

Impact du style de direction sur la performance des entreprises

Impact of the style of direction on the performance of the companies

NADER Ibtisam

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de recherche et d'études en finances, audit et gestion

Maroc

Ibtisam.nader@gmail.com

AAJLY Abdellah

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de recherche et d'études en finances, audit et gestion

Maroc

Ibtisam.nader@gmail.com

Date de soumission : 22/01/2020

Date d'acceptation : 05/03/2020

Pour citer cet article :

NADER I. & AAJLY A. (2020) « Impact du style de direction sur la performance des entreprises », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 265 - 278

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732618>

Résumé

La valorisation du capital humain a pris de l'ampleur après la crise financière de 2008 ; c'est ainsi que la majorité des entreprises ont mis en place une nouvelle politique de management du capital humain basé sur de nouveau paradigme faisant référence à la motivation et l'adaptabilité du style de direction du potentiel de chaque collaborateur. Dans cette configuration, nous traitons dans cet article l'impact du style de direction en tant qu'élément moteur de pérennité et de productivité sur la performance de l'entreprise ; l'accompagnement du potentiel humain ne se limite pas au processus allant du recrutement à l'intégration et l'évaluation mais plutôt il doit être en tandem avec l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette dernière est tributaire des facteurs exogènes qui animent l'environnement de l'entreprise et risque d'affecter son climat social voire la mobilité de son personnel ; la notion de style de management intègre une vision multidisciplinaire puisqu'elle mobilise toutes les énergies de l'entreprises dans une logique de cohésion d'équipe et de projet collectif.

Mots clés : style de management, motivation du personnel, performance de l'entreprise, fidélité, satisfaction, accompagnement du potentiel humain

Abstract

The valorization of the human capital became extensive after the financial crisis of 2008; thus the majority of the companies set up a new policy of management of the human capital based on again paradigm referring to the motivation and the adaptability of the style of direction of the potential of each collaborator. In this configuration, we treat in this article the impact of the style of direction as a motive fluid of perennality and productivity on the performance of the company; the accompaniment of the human resources is not limited to the going process of recruitment to integration and the evaluation but rather it must be out of tandem with the strategic direction of the company. The latter is dependant on the exogenic factors which animate the environment of the company and risk to affect its social climate even the mobility of its personnel; the concept of style of management integrates a multidisciplinary vision since it mobilizes all energies of the companies in a logic of cohesion of team and collective project.

Key words: style of management, motivation of the personnel, performance of the company, fidelity, satisfaction, accompaniment of the human resources.

1. Fondement théorique et revue de la littérature

L'extension des jeux d'échanges à grande échelle et l'essor international des échanges des compétences porteuses de cultures et de valeurs différentes accroît la complexification des pratiques de gestion des entreprises (P. Pierre 2012). Cet auteur annonce ainsi, le paradigme propre au management interculturel à travers divers angles à savoir :

- ✓ La reconnaissance de la différence culturelle (ethnique et religieuse) ;
- ✓ Les quotas d'emploi réservés aux membres de certaines communautés ;
- ✓ Les modalités de recrutement selon des considérations ethniques ;
- ✓ Une politique des quotas relative aux postes de responsabilité des salariés des filiales et la composition des staffs internationaux.

Dans ce sens, H. Karjalainen (2010) s'interroge sur la possibilité de mettre en place des stratégies adaptées pour un environnement multiculturel. A l'issu de ces résultats nous pouvons réaliser les déductions suivantes

- ✓ Il est possible d'identifier des configurations structurelles appropriées pour un management d'équipe facilitateur des interrelations dans l'entreprise ;
- ✓ Les différences et les identités culturelles peuvent être sources de conflits mais se manifestant dans des situations d'interculturalité comme la conquête des marchés ;
- ✓ Les différences culturelles peuvent être gérées par des pratiques managerielles et des outils de management des RH comme le recrutement et la formation...etc ;

J. Belga (2017) a tenté de détecter les spécificités qui caractérisent cette variable au sein de certaines entreprises multinationales opérant dans un pays musulman comme le Maroc. L'auteur a tenté d'étayer trois hypothèses à savoir :

- ✓ Les dimensions interculturelles sont prises en compte dans la stratégie interne des entreprises multinationales ;
- ✓ Pour développer une meilleure communication, il faut une maîtrise des repères spatio-temporels, religieux et langagiers ;
- ✓ Les possibilités d'interaction entre individus permettant une meilleure ouverture relationnelle.

Conjointement à ce qui a été énoncé, les travaux de Trompenaars et Hampden-Turner, ont mis en exergue les dimensions de la culture de l'entreprise à l'international. Ces auteurs ont mis en relief quatre types de culture de l'entreprise à savoir : « la famille » ; « la Tour Eiffel » ; « l'incubateur » et le « missile guidé ». Ces types de culture d'entreprise ont pour objectif d'identifier et de définir les styles de management à appliquer au niveau de l'entreprise multinationale. Or, il s'est avéré que celui de « la famille » est le plus adapté au contexte culturel marocain (Belga, 2017).

Vu sous un autre angle, ce qui est pertinent à retenir d'après l'étude d'Abakouy et Hafiane¹ (2017) relève des conclusions suivantes :

- ✓ Le personnel exerce un impact sur le degré et l'étendue de l'internationalisation d'une entreprise;
- ✓ Les nouvelles entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger sont capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès ;
- ✓ Les entreprises comptant un nombre important de top managers expérimentés sur les marchés étrangers parviennent à une croissance plus rapide hors des frontières ;
- ✓ Des managers ayant suivi une formation à l'étranger ont plus tendance à s'internationaliser que celles dont les managers se sont formés uniquement dans le pays.

En effet, un lien a été démontré entre culture nationale en lien avec la précocité et la rapidité de l'internationalisation des ENTREPRISES marocaines (Abakouy, Hafiane, 2017). Ces auteurs ont démontré que la culture marocaine est marquée par un fort degré de distance hiérarchique qui influence fortement l'accélération de l'internationalisation à cause des valeurs communautaires qui sont très fortes au Maroc. Enfin, une culture imprégnée de ces valeurs, est caractérisée par un comportement individuel marqué ni par l'anxiété ni par l'inadaptation aux situations nouvelles. De ce fait, les individus sont beaucoup plus ouverts et tolèrent les avis différents. Tandis que dans les cultures à fort contrôle de l'incertitude, les individus sont plus flegmatiques, relâchés et contemplatifs (Abakouy, Hafiane, 2017). Par ailleurs, la culture marocaine relève de la « culture féminine » qui prône le collectivisme ce qui accroît et accélère son internationalisation.

¹ Ibid.

2. Les différentes approches de la performance à l'ère de multi dimensionnalités

Comme le montre le schéma ci-dessous qui représente les différentes formes de la performance, nous pouvons relater que cette dernière n'est pas strictement liée à une fonction au sein de l'entreprise, mais plutôt concerne l'ensemble de postes de production de la valeur. En fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité, un département peut être ajouté ou supprimé ; aussi si l'entreprise est cotée en bourse nous implémentant la performance boursière. En revanche, la performance environnementale consignée par la norme ISO 14 001 concerne l'ensemble des entreprises. Par conséquent, nous pouvons conclure que les différentes approches de la performance dépendent étroitement du secteur de l'intimité de la taille de l'entreprise ainsi que de l'engagement du top management ; néanmoins, on peut distinguer entre la performance globale qui concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise en interne (le nombre de fonctions qui alimentent l'organigramme) et externe (environnementale, boursière et parties prenantes). La performance n'est pas unidirectionnelle et ne concerne pas, comme bien expliquée, une fonction au sein de l'entreprise, mais plutôt l'ensemble de ressources mises en avant pour la production de la valeur ; dans ce sens, il est indéniable de fédérer l'ensemble des énergies autour d'un projet commun et de mobiliser l'ensemble des ressources pour atteindre l'objectif assigné de la performance.

Figure 1 – Les différentes formes de la Performance



2.1 La performance économique

La performance économique des entreprises est issue des résultats qui sont inscrits au niveau de sa comptabilité, les états de synthèse, soldes intermédiaires de gestion représentant les documents de base qui permettent de quantifier cette performance économique. Cela dépend aussi bien de l'activité commerciale exercée par l'entreprise que de la production, d'autres indicateurs viennent se greffer afin d'apprécier cette performance ; nous listons les indicateurs les plus usuels qui permettent d'apprécier cette performance économique comme suit :

- La production et la marge commerciale qui sont calculées à partir des flux globaux de l'activité et qui peuvent être la différence entre le chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises vendues ; dans le cas des activités de production, cet indicateur est calculé à partir de la production vendue plus la production stockée plus la production immobilisée ;
- La valeur ajoutée à laquelle nous pouvant lui confier la notion de viabilité effective dans la mesure où elle représente la contribution (la valeur économique) créée par l'entreprise et qui s'obtient à partir de la production et en déduction des achats réalisées auprès des tiers ;
- L'excédent brut d'exploitation qui peut consigner la performance de l'activité opérationnelle de l'entreprise, puisqu'il représente la marge effective après déduction de l'ensemble des charges directes et indirectes hormis les taxes sur dividendes ;
- Le résultat net qui peut être dans des cas sous forme de bénéfices ou de perte. La performance dans ce cas est de pouvoir dégager suffisamment de bénéfices pour satisfaire les actionnaires et de pouvoir supporter des actions de réinvestissement permettant d'optimiser aussi bien l'outil de production que les compétences de l'élément humain, et ce, dans le souci de pérennité de l'entreprise afin de garantir un avantage concurrentiel durable.

En parallèle avec ces éléments qui représentent des indicateurs relevés directement de la comptabilité et des états de synthèse de l'entreprise afin d'apprécier sa performance économique, il faut associer les variables exogènes qui qualifient l'environnement en termes d'attractivité d'investissement, de stabilité politique, d'agréats socio-économiques et d'ouverture du marché.

2.2 La performance boursière

Ce type de performance est spécifique aux entreprises qui sont cotées en bourse. En effet, la performance économique s'appuie sur les variables exogènes à l'entreprise qui qualifient l'environnement externe ; la performance financière ne renseigne plus sur l'équilibre et la santé de l'entreprise en tenant compte de ses moyens internes ; la performance boursière complète aussi bien la performance économique que financière par l'implémentation de la fluctuation du marché issu de la confiance des actionnaires et les investisseurs. À ce niveau on parle de la valeur aussi bien matérielle qu'immatérielle de l'entreprise ; à noter que la performance boursière prend en considération des données tangibles issues des éléments financiers de l'entreprise, les aléas de l'environnement économique ainsi que d'autres paramètres qui sont de type qualitatif (style de management, ancienneté de l'entreprise, historique des résultats et des dividendes distribués, capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de développement, recherché innovation...).

2.3 La performance sociale

La performance sociale concerne les clients internes de l'entreprise (les salariés et les employés). L'importance du capital dans la création de la valeur n'est plus à démontrer ; en nous référant à l'historique de l'évolution des cycles économiques, nous pouvons déduire qu'il en existe trois grandes phases. La première connue sous le nom de l'ère de l'industrialisation (organisation scientifique du travail, Taylor) à cette époque l'outil de production et le modèle organisationnel représentent des atouts considérables pour les entreprises à parfaire leur productivité et asseoir une avancée technologique qui leur permettent de rester leader sur le marché.

La deuxième époque évoquée pendant les années 1970 est connue sous l'appellation de l'ère financière ; la capacité de l'entreprise en termes de capital propre représente une force pour s'imposer sur le marché et de pouvoir ainsi gagner en productivité. La dernière époque propulsée pendant les années 1990 voire 2000 se base sur l'innovation et le capital humain, d'ailleurs le concept de gestion de la relation client a été mis en place à partir des années 1990 ; pendant cette époque la capacité de l'entreprise à pouvoir attirer les meilleures compétences lui permet d'asseoir un avantage concurrentiel durable sur le marché, ceci implique l'adoption de ces entreprises d'une politique sociale basée sur la motivation interne, l'ergonomie et la satisfaction des salariés à travers l'adoption d'un climat social positif. Les prémices d'une nouvelle ère qui revendique la protection de l'environnement et incarne le management des systèmes environnementaux et auquel l'entreprise est assujettie à communiquer et à faire adhérer l'ensemble des parties prenantes appartenant à son environnement sous forme de co-création de la valeur.

Dans cette perspective, la performance sociale ne peut y avoir que lorsque l'entreprise adopte une politique sociale vis-à-vis de son personnel. Ceci implique l'existence des outils qui permettent d'évaluer leur degré de satisfaction et de s'épanouir dans l'exercice quotidien de leurs activités. Au-delà de l'existence d'un département de gestion ou de management des ressources humaines, l'entreprise doit incarner un état d'esprit dans lequel elle traite le personnel de l'entreprise au même niveau que les clients externes par la mise en place des baromètres de climat social, de politique de motivation, de promotion interne ainsi que des plans de formation pour parfaire leurs compétences. À ce niveau, on parle aussi de l'interculturalité et de la création de la valeur croisée qui est multidisciplinaire basée sur une richesse des origines et des cultures.

Cette politique permet par ailleurs de diminuer ou d'anticiper les conflits et les crises sociales ainsi que la diminution du taux de turnover en adoptant une approche participative basée sur un management collaboratif.

2.4 La performance humaine

La performance humaine place l'élément humain au centre des préoccupations de l'entreprise, elle se base sur cette compétence non seulement pour créer de la valeur, mais aussi pour mettre en place une ambiance positive qui implique l'appropriation du travail par le salarié dans un sens d'épanouissement et de partage d'orientation collective. En effet, ce concept de performance humaine a mis une rupture avec le modèle d'organisation classique connue aussi par l'approche taylorienne qui limite le salarié à sa force de travail (ère de l'industrialisation) ; puisque le salarié est perçu par l'entreprise comme étant une compétence humaine qu'il faut développer dans le temps et de pouvoir lui allouer une ergonomie et un espace de travail collaboratif pour qu'il puisse exceller dans l'exercice de ses fonctions.

D'une manière opérationnelle, la performance humaine nécessite l'implémentation d'une politique de gestion des ressources humaines, d'un management participatif et d'une gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences (GPPEC). En relate à ce niveau les approches qui ont traité la question de la performance ; le premier qui considère le travail comme étant une succession de gestion des événements (Zerifian, Lebbas, 1998)² ; la deuxième orientation associe la performance humaine à l'activité elle-même et à la vision que le salarié adopte vis-à-vis de son travail (Bencherqui, 2007)³.

La valorisation de l'élément humain permet à ce dernier d'être un acteur actif et intègre l'orientation stratégique de l'entreprise, il est donc fondamental d'impliquer, de responsabiliser, de motiver et de

² M.LEBAS, «Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe», Groupe HEC, Paris, 1998

³ D.BENCHERQUI, «Employabilité et crise managériale», Groupe ESG, Paris, 2007

créer une autonomie individuelle au sein de l'entreprise et qui se traduira par la suite par une mobilisation collective autour du projet de l'entreprise.

La motivation humaine est d'ordre qualitatif et qui fait référence à la reconnaissance et à la création d'espaces qui favorisent l'échange et l'identification aux projets de l'entreprise ; l'implémentation d'une politique de communication interne, le Knowledge management, le team-building et différents outils des ressources humaines permettent ainsi d'asseoir une politique favorable à la création et au pilotage de la performance humaine.

2.5 La performance managériale

La performance globale de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs qui sont liés aussi bien à l'organisation qu'aux moyens humains, logistiques et style de management. La capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise dépend aussi de leur capacité à pouvoir mobiliser l'ensemble des équipes des ressources humaines d'une manière confiante et motivante autour de projets de l'entreprise. Donc il s'agit d'un style de management spécifique qui allie aussi bien la participative que la directive ; à l'ère de la digitalisation des services, les individus sont plus informés et le partage de l'information leur permet une mobilité plus importante que dans le passé, ainsi que la possibilité de comparer leur situation actuelle par rapport à d'autres structures qui sont dans le secteur d'activité.

2.6 La performance technologique

L'utilisation optimale des technologies que ça soit de l'information et de la communication ou spécifique au secteur d'activité de l'entreprise lui procure une part de performance ; ceci implique deux paramètres : **le premier** est lié à la compétence des moyens humains, la mise à jour en matière informationnelle et leur capacité à utiliser des nouveaux outils liés à leur activité qui leur permettent de rester à jour et de gagner en temps et en productivité ; ceci implique l'adoption de l'entreprise d'une politique de formation d'une manière régulière et adéquate en fonction du profil de ses moyens humains. **Le deuxième** paramètre est lié à la veille technologique et la mise en place d'une politique interne qui permet à l'entreprise de suivre, d'une manière régulière, les ajustements en matière d'outils ainsi que les nouvelles innovations liées à leur secteur d'activité.

Les deux paramètres sont reliés et doivent être en parfaite synchronisation, car une vieille technologie qui permet à l'entreprise d'acquérir les dernières réalisations en matière d'innovations liées à son activité en matière d'outils de production nécessite un accompagnement humain pour tirer profit de ces technologies. Par conséquent, la performance technologique exige les deux items (**compétences et**

veille technologique) qui doivent être évalués en même temps afin de relever la synchronisation opérationnelle pour gagner en productivité.

Un autre paramètre à prendre en considération et qui représente un élément d'influence est la flexibilité organisationnelle, car l'acquisition d'une nouvelle technologie nécessite une adaptabilité en matière de processus de travail et de mode organisationnelle. La flexibilité de l'organisation de l'entreprise sera un acquis considérable à la mise en place de manière opérationnelle de cette performance technologique.

À noter que l'ensemble de ses performances même s'ils se différencient par leur fonction d'entreprise, la résultante représentera la performance globale de l'entité et par conséquent il est utile à ce que chaque facteur soit optimisé pour garantir un résultat global.

2.1 Aperçu historique sur la motivation

Parler de motivation pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit. Cette recherche du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu.

À propos des variations historiques J. Ellul (1982) nous rappelons que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, non pas tellement selon les conditions matérielles de vie, mais selon les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propre à chaque époque.

Dans l'antiquité : l'idéale de vie des hommes libres, riches ou non, c'est le non- travail, occupé par des activités enrichissantes : culture, politique. S'il est financièrement gêné, l'homme libre entre comme client dans une famille riche dont il contribue à augmenter l'influence politique. Le travail donc réservé aux esclaves, producteurs directs des champs et des villes. Dans un tel univers, l'activité de travail est donc avant tout une obligation limitée aux couches serviles et n'a aucune autre valeur que d'assurer la vie et la subsistance. (Rétribution, sécurité) dont aucun ne suppose une aspiration.

Le moyen-âge : avec l'extension du christianisme, voit l'établissement de trois attributs de valeurs porteurs chacun d'une aspiration ancrée dans la religion chrétienne ou l'héritage biblique qu'elle recueille : d'une part, le travail, résultats de la condamnation primitive de l'homme médiéval n'est pas enchaînée sa tâche par la seule force de son maître, mais par la volonté de son créateur, le père éternel, toute justice et bonté. Mais, ajoute Ellul, l'expiatoire est doublée à partir de Xe siècle d'une valeur salvatrice. C'est pourquoi, le travail non pénible dans le commerce et la finance est déconsidéré et, par

suit pas souvent réservé aux non- chrétiens. Enfin, le bas moyen-âge, avec la réforme, voit apparaître une réhabilitation du travail .Les uns et les autres à leur manière sont au service de Dieu. L'entreprise humaine de fabrication ou de commerce, lorsqu'elle réussit, témoigne qu'elle a été reconnue par lui. Ily'avant cette valeur une simulation d'où naîtront, dans les pays protestants, les premières industries. Or la réussite est mieux assurée si le travail qu'on a choisi est conforme aux capacités de la personne. D'où l'idée de choisir une vocation de travail particularisée pour se conformer aux « dons » que l'on a reçus et de les faire fructifier.

Enfin, avec les temps modernes : le travail devient valeur principale de la société. Les classes aisées sont déconsidérées. Nous enseigne que « le travail produit les bonnes mœurs ». Cette vertu s'étend aux ouvriers, mais aussi aux patrons des manufactures qui se développent rapidement, sous un coup de fouet motivationnel comparable dans un pays catholique, à l'élection divine dans les pays protestants. L'utilité sociale, attribut de tout travail, même artistique, est une valeur qui a animé les doctrines socialistes avant k.Marx.

Dans les pays socialistes d'Europe de l'Est, où l'Asie, le travail est sacralisé dans la mesure où il est le seul moyen pour l'édification de la société socialiste.

Cependant, les pays occidentaux sont trop diversifiés pour qu'une seule valeur soit rattachée au travail par tous.² A ces valeurs intrinsèques s'ajoutent les valeurs économiques de plus en plus importantes : le salaire, le traitement..... etc.

2.2 Les types de Motivation

- La motivation d'affiliation

La tendance de l'homme est d'établir des contacts et a recherché des relations affectives, sociales avec autrui.

- La motivation des compétences :

C'est une motivation liée à la capacité de la personne qui va permettre de lui faire accomplir un travail de haute qualité, les compétences des gens motivés recherchent la maîtrise d'emploi, ils sont fiers de développer et d'utiliser leurs compétences en résolution de problème et nous nous efforçons d'être créative lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles ils apprennent de leurs expériences.

- La motivation de puissances :

C'est un facteur d'influence pour changer les gens et les situations, les gens motivés créent directement un impact sur leurs propres organisations générales, ils sont même prêts à prendre des risques dans leur tâche de travail.

- La motivation d'attitude :

Est de savoir comment les gens pensent et ressentent, c'est leurs confiances en soi, leurs croyances en eux, leurs attitudes envers la vie. Il est de savoir comment ils se sentent à l'avenir et comment ils réagissent dans leurs passés.

- La motivation d'encouragement :

C'est une personne ou une équipe tire une récompense d'une activité. Il s'agit de l'attitude (si vous faites ceci, vous obtiendrez cela), et les types de récompenses et de prix qui poussent les gens à faire un peuvent plus.

Conclusion

De nos jours, les conditions du travail plus précisément le climat social englobent une multitude d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquels s'inscrit le travail, pour se doter d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer sa conservation et son développement, le recours à la mise en place d'un climat social favorable, motivant et valorisant s'avère d'une extrême importance. Les conditions de travail constituent, de ce fait, un atout majeur d'attraction et de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition, de développement et d'exploitation des compétences nécessaires au succès des entreprises et à leur pérennité.

Cela signifie que la performance de l'entreprise et sa bonne finalité économique dépendent de plusieurs facteurs : sa bonne politique de la gestion des ressources humaines, sa capacité à créer et entretenir un bon climat social (un bon climat social aide les salariés à connaître leur travail d'une façon plus motivée et plus ambitionnée), etc.

L'entreprise doit chercher à motiver et à améliorer les compétences de ses travailleurs par des moyens adéquats « La compétence et la motivation du personnel deviennent des éléments décisifs pour la survie de l'entreprise ». L'origine du climat social, viennent de l'école des relations humaines, cette dernière constitue bien le premier proche réel de la dimension humaine dans les organisations, elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel éteint de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi.

Plusieurs sociologues de cette école (RH) ont témoigné les études sur le climat social telles que F. HERZERG, LIKERT, ELTON Mayo...les travaux de ELTON Mayo et des chercheurs de son équipe ont proposé, dans les années trente, une explication à la « récalcitrante » au travail prescrit. Les observations sur les fonctionnements sociaux des entreprises ont montré que l'individu ne se laisse pas instrumentaliser par les organisations qui concevraient, en dehors d'eux, les objectifs et les règles du travail, les comportements non prévus par les cadres formels de l'organisation sont le signe que les individus au travail cherchent à satisfaire des besoins psychologiques d'ordres divers et que leur motivation n'est pas seulement économique comme le postulait le modèle rationnel.

Bibliographies

Bregent, M., Kurc, A., & Mokoukolo, R. (2005a). *L'interculturalité à la lumière des incidents critiques en milieu de travail*. France.

Curie, R. (2006a). *Interculturalité et citoyenneté à l'épreuve de la globalisation: enjeux et intérêts des échanges entre la culture française dominante et les autres cultures, face à l'ouverture des marchés économiques et au développement des politiques libérales*. Paris, France.

Ehrhardt, D., & Nour Sckell, S. (Éd.). (2012). *Interculturalité et transfert*. Allemagne.

Gaultier, S. (2012). *Interculturalité et pluralité interne: incidences intergénérationnelles et représentation topique des mécanismes de défense et stratégies de coping*. (Thèse de doctorat). Université de Grenoble, 2009-2014, France.

Gherardi, L. (2010). *L'interculturalité comme solution à l'internationalisation des organisations* (Thèse de doctorat). École doctorale Lettres, sciences humaines et sociales, Nice ; 1992-2016, France.

Hammouche, A. (Éd.). (2008). *L'interculturalité en débat*. Paris, France: Cité internationale de l'immigration.

Karmann, C., & Roucous, N. (2013). *Interculturalité et jeu symbolique*. Villetaneuse, France: Université Paris 13.

Latchoumanin, M., & Solofomiarana Rapanoël, A. B. (Éd.). (2013). *Interculturalité et dynamiques identitaires dans les îles de l'océan Indien*. Saint-Denis (Réunion), Réunion: Université de la Réunion, Faculté des lettres et des sciences humaines.

Khaldi M.A (2019) « Performance organisationnelle : quelle mesure ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 21