



CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE
DES CAS ISSUS DE QUATRE PAYS ET CONTINENTS DIFFÉRENTS

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **MOUCTAR SYLLA**

Février 2025

Composition du jury :

Lazzari Dodeler Nadia, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski]

Caroline Sainte-Croix, examinatrice externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 12 novembre 2024

Dépôt final le 21 février 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à ma mère,
dont les conseils avisés, sacrifices
inlassables et l'amour indéfectible ont
éclairé mon chemin de l'école primaire
jusqu'à cette maîtrise.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail, notamment celles qui m'ont offert leur expertise, leur soutien et leurs encouragements tout au long de cette formation.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert, directrice de programme en Gestion des personnes en milieu de travail, pour son soutien inestimable, son écoute attentive et ses conseils avisés. Mes remerciements vont également à la présidente du jury, Nadia Lazzari Dodeler, et à l'examinatrice externe, Caroline Sainte-Croix, qui m'ont fait l'honneur d'évaluer ce travail, ainsi qu'à tous les professeurs du programme pour la qualité de leur enseignement tout au long de ma formation à l'UQAR.

Je suis particulièrement reconnaissant envers mes parents et mes frères pour leur patience et leur confiance en moi, notamment Lamine Sylla pour son soutien matériel et ses précieux conseils. Sans oublier Alassane Konaté pour sa disponibilité et ses directives, ni Lancinet Makan Camara pour son aide précieuse lors de mon intégration à Rimouski. Je tiens également à remercier Mandjan Camara, avec qui j'ai partagé le chemin de l'école du début jusqu'à la fin. Enfin, un grand merci à mes amis Idrissa Kalil Camara, Rose Élisabeth Kourouma, Amara Kaba et, spécifiquement, à Mamady Condé, dont les encouragements ont été une source de motivation durant les moments les plus difficiles.

Chaque geste, chaque parole de soutien a été essentiel à l'accomplissement de ce travail, et je leur suis profondément reconnaissant.

RÉSUMÉ

La perception et les effets de la culture varient d'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre. En m'appuyant sur mes expériences professionnelles en Guinée, en Turquie, en Espagne et au Canada (Québec), cette recherche explore les effets positifs et négatifs des cultures observées sur la performance organisationnelle. En utilisant l'autopraxéographie et en analysant des études empiriques, les résultats montrent qu'une culture organisationnelle forte, intégrant des éléments tels que la reconnaissance, le bien-être, la motivation et l'ouverture à la diversité, améliore significativement la performance individuelle, contribuant ainsi à la performance globale de l'organisation. À l'inverse, lorsque les gestionnaires contournent les valeurs organisationnelles en soutenant le favoritisme, le népotisme et le rejet de la diversité, cela engendre des conflits et nuit au climat de travail, compromettant la performance organisationnelle. Prendre en compte ces dynamiques permettra aux gestionnaires de promouvoir une culture positive au sein de leur organisation.

Mots clés : culture, culture organisationnelle, performance, performance individuelle et organisationnelle, leadership, favoritisme, diversité culturelle et religieuse

ABSTRACT

The perception and effects of culture vary from one organization to another and from country to country. Drawing on my professional experiences in Guinea, Turkey, Spain, and Canada (Quebec), this research explores the positive and negative effects of the observed cultures on organizational performance. Using autopraxeography and analyzing empirical studies, the results indicate that a strong organizational culture, incorporating elements such as recognition, well-being, motivation, and openness to diversity, significantly enhances individual performance, thereby contributing to the overall performance of the organization. Conversely, when managers circumvent organizational values by endorsing favoritism, nepotism, and rejecting diversity, this leads to conflicts and undermines the work environment, compromising organizational performance. Acknowledging these dynamics will enable managers to foster a positive culture within their organization.

Keywords: culture, organizational culture, performance, individual and organizational performance, leadership, favoritism, cultural and religious diversity

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES FIGURES	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	3
1.1 CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	4
1.1.1 Culture.....	5
1.1.2 Définitions de la culture organisationnelle.....	6
1.1.3 Composantes de la culture organisationnelle.....	8
1.1.4 Typologies de culture organisationnelle	12
1.1.5 Effets de la culture organisationnelle.....	17
1.2 RELATIONS ENTRE CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE.....	23
1.2.1 Performance.....	23
1.2.2 Relations entre culture organisationnelle et performance	26
1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	30
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE.....	31
2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE.....	31
2.1.1 Le paradigme épistémologique.....	31
2.2 METHODE DE RECHERCHE.....	33
2.2.1 L'autopraxéographie.....	33
2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie	34
2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie).....	35

2.3	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	36
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES		38
3.1.1	Témoignage Guinée	38
3.1.2	Témoignage Turquie	41
3.1.3	Témoignage Espagne	47
3.1.4	Témoignage 1 Québec	51
3.1.5	Témoignage 2 Québec	57
3.1.6	Témoignage 3 Québec, en rencontrant Kadiatou, une amie travaillant dans la restauration à Gatineau	64
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		67
4.1	PERFORMANCE	67
4.1.1	Performance individuelle	68
4.1.2	Performance organisationnelle.....	69
4.2	QUELQUES FACTEURS DE PERFORMANCE AU SEIN DE L'ORGANISATION	70
4.2.1	La reconnaissance	70
4.2.2	La considération du bien-être des employés.....	73
4.2.3	La motivation au travail	76
4.3	LA DIVERSITE CULTURELLE ET RELIGIEUSE DANS LES ENTREPRISES	77
4.3.1	Diversité culturelle.....	77
4.3.2	La religion dans les entreprises.....	79
4.4	FAVORITISME ET NEPOTISME	81
4.5	LE ROLE DU LEADER DANS LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	83
4.5.1	Dégradation du climat de travail.....	83
4.5.2	Conflits dans les équipes de travail.....	85
4.6	DISCUSSIONS	87
4.6.1	Culture organisationnelle	89
4.6.2	Le rôle du leader	89
4.6.3	Les facteurs de la performance	90
4.6.4	La non-considération de la diversité culturelle et religieuse	91
4.6.5	Favoritisme et népotisme	92
4.6.6	Conflits dans les équipes de travail.....	92
4.6.7	Dégradation du climat de travail.....	92

4.6.8 Performance individuelle.....	93
4.6.9 Performance organisationnelle	93
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	94
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	96

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La métaphore de l'iceberg de la culture organisationnelle de Schein, 1985 Source : Gosselin <i>et al.</i> (2013), p. 398	11
Figure 2. Le modèle des types de culture organisationnelle de Blake et Mouton, 1980, cité dans Dion, 2024, p.27	13
Figure 3. Types de culture organisationnelle selon Dolan <i>et al.</i> 2017, p.395 en s'appuyant sur les travaux de Deal et Kennedy 1982	14
Figure 4. Modèle des valeurs concurrentes Quinn et Clair 1997, p.27.....	16
Figure 5. Modèle proposé des variables influençant la performance organisationnelle. Marcoulides et Heck, 1993; p.215	27
Figure 6. Processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud, 2020 ; p.3.....	36
Figure 7. Inspirée du modèle proposé des variables influençant la performance organisationnelle. Marcoulides et Heck, 1993; p.215	88

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le concept de culture organisationnelle a suscité de nombreuses études antérieures sur sa relation avec la performance et la durabilité des organisations (Deal et Kennedy, 1982 ; Quinn, 1988 ; Schein, 1990). Il a gagné en popularité à la suite d'ouvrages influents sur le management japonais (Ouchi, 1981) et sur les entreprises américaines performantes (Peters et Waterman, 1982), qui ont souligné son rôle crucial dans le succès des économies. Au fil des années, il est resté une source déterminante de la performance des organisations (Schein, 2010 ; Kenny, 2012 ; Al Amin *et al.*, 2023 ; Bhardwaj *et al.*, 2023). À cet égard, l'intensification des recherches sur la performance organisationnelle a conduit au développement de théories sur les facteurs internes influençant directement la performance des employés, et par conséquent celle de l'organisation (Marcoulides et Heck, 1993 ; Schein, 2010). Une hypothèse largement acceptée suggère qu'une organisation dotée d'une culture forte atteint généralement un niveau de productivité plus élevé (Morin, 2000 ; Zghal, 2003 ; Delobbe et Vandenberghe, 2004 ; Hofstede, 2011).

Cependant, lorsque la culture organisationnelle est mal transmise ou interprétée, elle peut nuire à la performance de l'organisation (Detert *et al.*, 2000 ; Schein, 2010). Cela est particulièrement évident lorsque les pratiques des responsables contournent les valeurs fondamentales de l'organisation, impactant ainsi les attitudes des employés. De ce fait, par le biais de mes expériences en Guinée, en Turquie, en Espagne et au Canada (Québec), j'ai pu observer l'influence des cultures sur la performance individuelle et organisationnelle. Cette influence s'explique par certains facteurs positifs, tels que la reconnaissance, le bien-être, la motivation des employés et la valorisation de la diversité, contribuant ainsi à un environnement de travail productif. En revanche, des pratiques négatives telles que le favoritisme, le népotisme et la méfiance envers la diversité peuvent entraver cette performance.

En présentant des exemples concrets provenant de ces quatre pays sur différents continents, ce travail aidera les gestionnaires à mieux comprendre les enjeux liés à la culture organisationnelle et son application, en mettant en lumière des facteurs clés susceptibles d'améliorer la performance de leurs équipes et l'efficacité organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, la méthodologie de l'autopraxéographie a été choisie, plaçant le chercheur au centre du processus. Je commencerai par présenter des témoignages personnels. Ensuite, je prendrai du recul pour aider à mieux comprendre et construire un savoir générique (Albert, 2017).

Ainsi, ce travail est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique, abordant plusieurs concepts clés, notamment la culture, la culture organisationnelle et la performance individuelle et organisationnelle. Dans le deuxième chapitre, nous détaillerons la méthodologie de recherche choisie pour répondre à notre problématique. Le troisième chapitre sera consacré à l'exposition de mes témoignages, tandis que le quatrième chapitre se concentrera sur l'analyse et la discussion de ces derniers.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Autrefois confiné aux cercles scientifiques, le concept de culture organisationnelle a attiré l'attention des chercheurs à la fin des années 1980 et au début des années 1990, alors que ces derniers examinaient comment et pourquoi les entreprises américaines avaient du mal à rivaliser avec leurs homologues japonais (Akpa *et al.*, 2021). Aujourd'hui, il est devenu l'un des sujets les plus en vogue, car on affirme qu'une meilleure compréhension de la manière de développer le type de culture appropriée ou forte pourrait résoudre certains de nos problèmes de productivité (Schein, 1990 ; Vveinhardt, 2018). La culture dans les organisations, en tant que concept, a été étudiée dans divers domaines, allant de l'anthropologie sociale à la psychologie industrielle et organisationnelle (Schein, 2010).

Plusieurs ouvrages récents, notamment celui de Morin (2000) et Bertrand (2011) insistent sur le fait que les cultures fortes sont un élément essentiel de l'excellence. Cependant, malgré les divers angles épistémologiques et méthodologiques sous lesquels le concept de culture organisationnelle a été examiné, Delobbe et Vandenberghe (2004) considèrent qu'il est largement accepté que la culture est constituée de multiples éléments et possède des composantes multidimensionnelles. C'est pourquoi Delobbe *et al.* (2002) pensent que la culture organisationnelle est l'un des leviers théoriques les plus importants pour comprendre les organisations. Pour vérifier et utiliser ces théories, il est au minimum nécessaire de comparer les cultures de différentes organisations, ce qui implique l'identification de dimensions communes pour évaluer la culture organisationnelle (Delobbe *et al.*, 2002). En illustrant son importance, Morin (2000) affirme qu'elle est un aspect crucial du fonctionnement d'une entreprise, se manifestant à la fois à travers des traits communs à toute l'organisation et des spécificités propres à chaque composante. C'est dans ce sens que l'auteur soutient que la reconnaissance de l'importance de la culture organisationnelle comme

élément clé de compétitivité différencie les entreprises performantes des autres. Par conséquent, comprendre et cultiver une culture organisationnelle forte et cohérente sont devenus essentiels pour les gestionnaires qui cherchent à créer et à construire des organisations performantes (Morin, 2000). Dans cette perspective, les chercheurs tentent de comprendre comment les valeurs et croyances prédominantes au sein d'une organisation influencent les attitudes, les comportements individuels ainsi que la performance des employés, mais aussi de l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004 ; Akpa *et al.*, 2021).

Dans ce chapitre, j'aborderai le concept de culture organisationnelle et ses possibles impacts sur la performance en milieu de travail. En reconnaissant que chaque organisation possède ses propres valeurs et pratiques explicitement exprimées, qui influencent profondément la perception, la pensée et les émotions de ses membres (Zghal, 2003). Dans cette perspective, à travers les résultats des recherches qui ont été réalisées par les auteurs sur les cultures dans les organisations, nous allons analyser dans les prochaines lignes ce que c'est la culture d'une organisation et la manière dont elle se manifeste dans les différentes organisations.

1.1 CULTURE ORGANISATIONNELLE

De nombreuses recherches clarifient comment les valeurs et croyances dominantes au sein d'une organisation affectent non seulement les attitudes et comportements des individus, mais aussi la performance organisationnelle (Hofstede, 2011 ; Delobbe et Vandenberghe, 2004 ; Vveinhardt, 2018). Il est donc crucial de savoir que la culture est unique à chaque organisation et joue un rôle clé dans sa différenciation par rapport aux autres. Même si ces organisations évoluent dans le même secteur d'activité, chacune développe sa propre culture spécifique, qui n'est pas nécessairement adaptée à celles des autres (Semache, 2009).

1.1.1 Culture

Selon Zghal (2003), parallèlement à l'idée répandue selon laquelle la culture est une base harmonieuse de la vie en société et une manière de penser partagée, une étude plus profonde de ce phénomène met en évidence de nombreux paradoxes. Donc, que l'on parle de culture de la société ou organisationnelle, il faut prendre en compte la dualité des effets culturels sur les comportements des individus (Morin, 2001 ; Zghal, 2003).

1.1.1.1 Définitions

La culture, acquise par l'influence de l'environnement social, est une programmation mentale qui englobe les règles non écrites du comportement social (Hofstede *et al.*, 2010). Selon Acar et Acar (2014), elle trouve principalement son origine dans l'étude des distinctions ethniques et nationales au sein des différentes disciplines des sciences sociales. Aux yeux de Morin (2001), la culture est une caractéristique essentielle de la société humaine, qui regroupe deux types de capital. Le premier, qui identifie un capital cognitif et technique, englobe les pratiques, savoirs, savoir-faire et règles. Alors que le second est un capital mythologique et rituel, comprenant les croyances, normes, interdits et valeurs. Ces deux (2) servent de mémoire pour la société et pour l'individu. Ce qui fait que la culture possède son propre langage, qui est plus diversifié que celui du patrimoine génétique, qui permet de remémorer, communiquer et transmettre ce capital d'un individu à l'autre et d'une génération à la suivante (Morin, 2001). Dans une autre perspective, Morin (2001) pense que la culture joue un double rôle : elle permet non seulement l'apprentissage et la connaissance, mais elle peut également limiter ces processus en imposant ses propres impératifs et normes. Il existe à cet effet un conflit entre l'esprit autonome et sa culture. Quant à Spencer-Oatey (2008), elle est un ensemble flou d'hypothèses de base, de valeurs, d'orientations de vie, de croyances, de politiques, de procédures et de conventions comportementales partagées par un groupe de personnes. Ces éléments influencent le comportement de chaque membre du groupe, mais ne le déterminent pas nécessairement, et n'imposent pas non plus une interprétation uniforme du comportement des autres (Spencer-Oatey, 2008). En 1982, lors de

la conférence mondiale sur les politiques culturelles, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) l'a définie de manière plus large comme l'ensemble des caractéristiques spirituelles, matérielles, morales, intellectuelles et émotionnelles qui distinguent une société ou un groupe social. Elle comprend les arts, les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (Fabrizio *et al.*, 1994).

1.1.2 Définitions de la culture organisationnelle

Parmi les dimensions les plus cruciales et complexes à gérer figure la culture organisationnelle. Il est alors essentiel de commencer par clarifier ce concept afin d'en saisir son importance (Dolan *et al.*, 2017).

Bien qu'il existe un consensus général sur la définition de la culture organisationnelle, la plupart des chercheurs préfèrent utiliser différentes définitions qui varient en fonction de leur approche du concept (Acar et Acar, 2014). Cependant, malgré quelques points de similarité, la manière de mesurer cette culture au sein des organisations n'a jamais fait consensus parmi les scientifiques, ce qui illustre sa complexité et sa diversité (Scott *et al.*, 2003). Ainsi, Hofstede (2011) rapporte que la culture organisationnelle est une programmation mentale collective de l'esprit qui différencie une organisation des autres et distingue ses membres de ceux d'une autre organisation. Ce modèle culturel de Hofstede comprend six dimensions : la distance hiérarchique, l'importance de l'individualisme, la masculinité ou la féminité, la tolérance à l'incertitude, l'orientation à court ou à long terme, et la tolérance à l'indulgence. Quant à Dolan *et al.* (2017, p. 388), « la culture d'une organisation se définit par une configuration de valeurs (qui insistent sur l'importance de plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles), des postulats de base (ou croyances) qui orientent les modes de fonctionnement ainsi que des normes formelles et informelles partagées par les employés. » Ce qui fait qu'elle est analysée par Bertrand (2011) comme la manière dont les membres d'une organisation perçoivent et interprètent les valeurs de celle-ci, afin de pouvoir comprendre, apprendre et agir ensemble en conséquence. Cela

permet à une organisation de se distinguer des autres par son apparence et sa manière de réagir aux situations courantes (Thénevêt, 2015). C'est dans la même logique que Zghal (2003) affirme que l'établissement de la culture organisationnelle se traduit par une forme de socialisation des membres de l'organisation, les amenant à intégrer un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement visant à atteindre les objectifs organisationnels.

Par ailleurs, elle renforce la cohésion entre les employés et encourage un engagement élevé pour améliorer la productivité, ce qui fait qu'elle est perçue comme un facteur clé de la performance de l'organisation (Kenny, 2012). Elle influence les conditions de travail, lesquelles peuvent également être façonnées par divers facteurs, notamment les pratiques de gestion (Johns, 2010). Dans ce contexte, Morin (2000) pense qu'en parlant de culture organisationnelle, on revient à adopter une perspective ethnologique, qui signifie que dans une organisation, une entreprise ou une municipalité, les comportements et attitudes des individus vis-à-vis de leur travail sont influencés par leur appartenance à cet environnement spécifique. En d'autres termes, leur conduite est façonnée par les normes et les valeurs de cette société particulière (Morin, 2000). D'après Schein (2004), la culture organisationnelle peut être également vue comme un modèle d'hypothèses de base partagées qu'un groupe apprend en abordant les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ce modèle inculque aux nouveaux membres la façon acceptable dont les choses devraient être perçues, pensées, ressenties et apprises par rapport aux problèmes rencontrés par l'organisation (Schein, 2004). Avec le temps, les groupes résolvent ces problèmes et participent à un apprentissage collectif qui aboutit à un ensemble de suppositions et de croyances communes, appelé culture. Cette culture influence la manière dont les employés pensent, ressentent et se comportent dans leur environnement de travail (Schein, 2004). Pour Pesqueux (2024), elle est unique à chaque organisation et représente les normes de comportement, qu'elles soient implicitement ou explicitement adoptées par ses membres. En se référant à Jochimsen et Napier (2013), la culture organisationnelle est un ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et de symboles qui définissent la manière dont une entreprise mène ses activités et qui constitue un système de contrôle multidimensionnel destiné à évaluer les comportements qui se développent au fil du temps au sein de l'organisation. La culture est

donc collective, car elle permet de résoudre ensemble les problèmes qui se présentent dans les organisations (Balthazard *et al.*, 2006 ; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016).

Ces diverses définitions apportées par les auteurs montrent que la culture organisationnelle est un phénomène unique, caractérisé par un ensemble de valeurs, de normes, de croyances, de rituels et d'artéfacts qui encadrent les interactions et les comportements privilégiés dans l'environnement de travail (Dolan *et al.*, 2017). D'après la littérature en comportement organisationnel illustrée par Acar et Acar (2014), le concept de culture organisationnelle peut être compris à travers quatre aspects fondamentaux : tout d'abord, la culture est un phénomène collectif au sein de l'organisation (Wilson, 2001 ; Baumgartner, 2009). Ensuite, elle se compose de niveaux à la fois visibles (les artéfacts) et invisibles, tels que les valeurs et hypothèses (Wilson, 2001 ; Baumgartner, 2009). De plus, chaque nouveau membre de l'organisation intègre cette culture principalement par le processus de socialisation montré par les anciens (Wilson, 2001 ; Baumgartner, 2009). Enfin, la culture évolue lentement au fil du temps en fonction des réalités sociales et organisationnelles (Wilson, 2001 ; Baumgartner, 2009), soutenue par une structure synergique où les employés partagent des valeurs et croyances communes tout en poursuivant des objectifs similaires. C'est pourquoi Allaire et Firsirotu (1984) disaient que la culture au sein des organisations est un phénomène unique avec divers degrés, et peut aider à définir une organisation de manière spécifique, car elle représente un héritage transmis entre les membres pour assurer la survie de l'organisation et maintenir un cadre spécifique.

1.1.3 Composantes de la culture organisationnelle

Selon Schein (1990), la culture organisationnelle se manifeste à travers trois composantes distinctes : les artéfacts, les valeurs adoptées et les hypothèses fondamentales. On observe des manifestations claires et visibles au niveau des artéfacts, tandis que des hypothèses profondes, cachées et inconscientes se trouvent au niveau des suppositions sous-jacentes (Assoratgoon et Kantabutra, 2023). Ces éléments, chacun à leur niveau, contribuent à façonner l'identité et les comportements au sein d'une organisation (Schein, 1990). D'après

Dextras-Gauthier et Marchand (2016), ces composantes reflètent des bases communes, sur lesquelles la direction peut exercer une influence.

1.1.3.1 Artefacts

Contrairement aux deux autres éléments, les artefacts sont des composants de la culture organisationnelle qui sont bien visibles et tangibles, tels que les comportements ou d'autres caractéristiques, comme les logos, les affiches et les peintures, que l'on peut observer directement une fois qu'on accède à une organisation (Schein, 1990). Sur la base de ces composants visibles, Kotter et Heskett (1992) stipulent qu'à un niveau plus manifeste, la culture projette ce que les nouveaux membres doivent adopter en imitant ce qu'ont déjà instauré leurs prédécesseurs. Dolan *et al.* (2017) suggèrent plutôt qu'il est parfois indispensable de les examiner plus en profondeur afin de mettre en lumière certaines autres composantes. Si on ne déchiffre pas le schéma des hypothèses fondamentales qui peuvent être en jeu, on ne saurait pas comment interpréter correctement les artefacts ou quelle crédibilité accorder aux valeurs (Schein, 2010). Il s'agit de manifestations matérielles et concrètes, comme les structures physiques, le langage, les rituels, les cérémonies, les légendes, le jargon, la disposition des bureaux, les logos, le style vestimentaire, les pratiques de gestion, et d'autres éléments similaires (Delobbe et Vanderberghe, 2004). Ils sont souvent faciles à détecter, mais très difficiles à interpréter (Schein, 2000).

1.1.3.2 Hypothèses partagées

Elles sont des croyances profondes et souvent inconscientes sur le fonctionnement de l'organisation, perçues comme des éléments non observables, mais jouant un rôle crucial dans la garantie de la sécurité au sein de celle-ci (Schein, 1990). Elles facilitent la prise de décision en fournissant des repères clairs et en dictant les comportements appropriés à adopter, et sont essentielles pour établir une base solide qui guide les actions et les réactions des membres de l'organisation (Schein, 1990). En définissant des standards de conduite, ils aident à prévenir les incertitudes et à promouvoir une culture de confiance et de cohérence (Delobbe et

Vanderberghe, 2004). Au sein d'une organisation, les postulats évoluent et se renforcent à mesure que les membres acquièrent de l'expérience dans la gestion et la résolution des problèmes rencontrés au fil du temps (Bertrand, 1991).

1.1.3.3 Valeurs

Elles sont invisibles au sein de l'organisation, comme la mission et la vision, qui permettent d'expliquer les artefacts visibles (Schein, 1990 ; 2000). Elles représentent également ce que les membres d'une organisation tiennent pour des évidences incontestables ; tenter de les remettre en question pourrait engendrer des problèmes ou des conflits majeurs (Schein, 1990). Au niveau le plus profond et moins apparent, la culture se compose des valeurs fondamentales partagées par un groupe, qui persistent dans le temps malgré les changements dans sa composition (Kotter et Heskett, 1992). Elles jouent un rôle clé dans la définition des attentes organisationnelles et dans la détermination des comportements appropriés ou inappropriés dans diverses situations au sein de l'organisation (Dolan *et al.*, 2017). Les valeurs organisationnelles définissent ce qui doit être fait ou évité et ce qui est considéré comme bon ou mauvais (Delobbe et Vandenberghe, 2004). C'est pourquoi Dextras-Gauthier et Marchand (2016) pensent qu'elles impactent la motivation au travail, le bien-être des employés, ainsi que leur attachement à l'organisation.

Compte tenu de toutes ces illustrations sur les composantes observables et non observables de la culture organisationnelle dans les différentes organisations, Gosselin *et al.* (2013), s'inspirant du modèle de Schein (1985), la comparent à un iceberg. Selon cette analogie, la culture organisationnelle possède une partie visible, comprenant des éléments superficiels tels que les symboles, les logos et les comportements, ainsi qu'une partie cachée et plus profonde qui englobe les éléments fondamentaux et influents comme les normes, les valeurs, les croyances et les modèles de pensée. Ces explications sont illustrées par Gosselin *et al.* (2013) dans la figure 1.



Figure 1. La métaphore de l'iceberg de la culture organisationnelle de Schein (1985)
 Source : (Gosselin *et al.* 2013, p. 398)

Toutes ces composantes visibles et non visibles de la culture influencent de manière significative les attitudes, le bien-être, la satisfaction et l'engagement des individus au travail (Bencherki *et al.*, 2020 ; Breeschoten et Evertsson, 2019). Ce constat conduit Kotter et Heskett (1992) à affirmer que toutes ces composantes de la culture organisationnelle interagissent avec les valeurs communes, influençant ainsi les comportements du groupe. Ces valeurs sont perpétuées par l'enseignement des anciens aux nouveaux membres et sont soutenues par un système de récompenses et de sanctions (Kotter et Heskett, 1992).

En plus de comprendre la culture organisationnelle à travers ses différentes composantes, les chercheurs ont également développé des typologies de cultures au sein des organisations afin de bien cerner ses réactions.

1.1.4 Typologies de culture organisationnelle

Plusieurs auteurs ont analysé et proposé des types de cultures organisationnelles et la presque totalité des typologies produites émane des auteurs comme Blake et Mouton (1980), Deal et Kennedy (1982), Quinn (1988) et celle du genre de Hofstede (2011). Les résultats de ces différents auteurs permettent de comprendre comment les valeurs et les comportements prédominants au sein d'une organisation peuvent affecter sa performance.

1.1.4.1 Types de culture organisationnelle selon Blake et Mouton (1980), cités dans (Dion, 2024)

Pour comprendre les cultures au sein des organisations, les auteurs ont développé un modèle des types de cultures organisationnelles sur un cadran avec double orientation, une orientée vers les tâches et l'autre vers les relations au sein de l'organisation, qui expliquent les cinq types de cultures, à savoir : autoritaire, participative, anémique, intermédiaire et démocratique (Blake et Mouton, 1980), cités dans (Dion, 2024).

Dans les organisations de type autoritaire, la culture est fortement basée sur des résultats et a une faible préoccupation pour les relations, centrant ainsi ses préoccupations sur l'accomplissement des tâches, souvent au détriment des besoins et des sentiments des employés. En revanche, une organisation qui a pour culture participative se caractérise par une grande attention aux relations et un moindre intérêt pour les résultats, mettant l'accent sur le maintien de relations harmonieuses et satisfaisantes au sein de l'organisation. Par ailleurs, l'organisation anémique montre peu d'intérêt tant pour les relations que pour la production, affichant une préoccupation minimale pour les employés et les tâches. L'organisation intermédiaire exprime sa culture en cherchant à équilibrer les préoccupations non seulement pour les relations, mais aussi pour les résultats à travers des compromis dans ces deux domaines. Enfin, l'organisation qui a pour culture démocratique valorise fortement les deux dimensions, à la fois les tâches et les relations, et favorise souvent une gestion orientée vers les objectifs (Blake et Mouton, 1980). Expliqué à travers la figure 2.

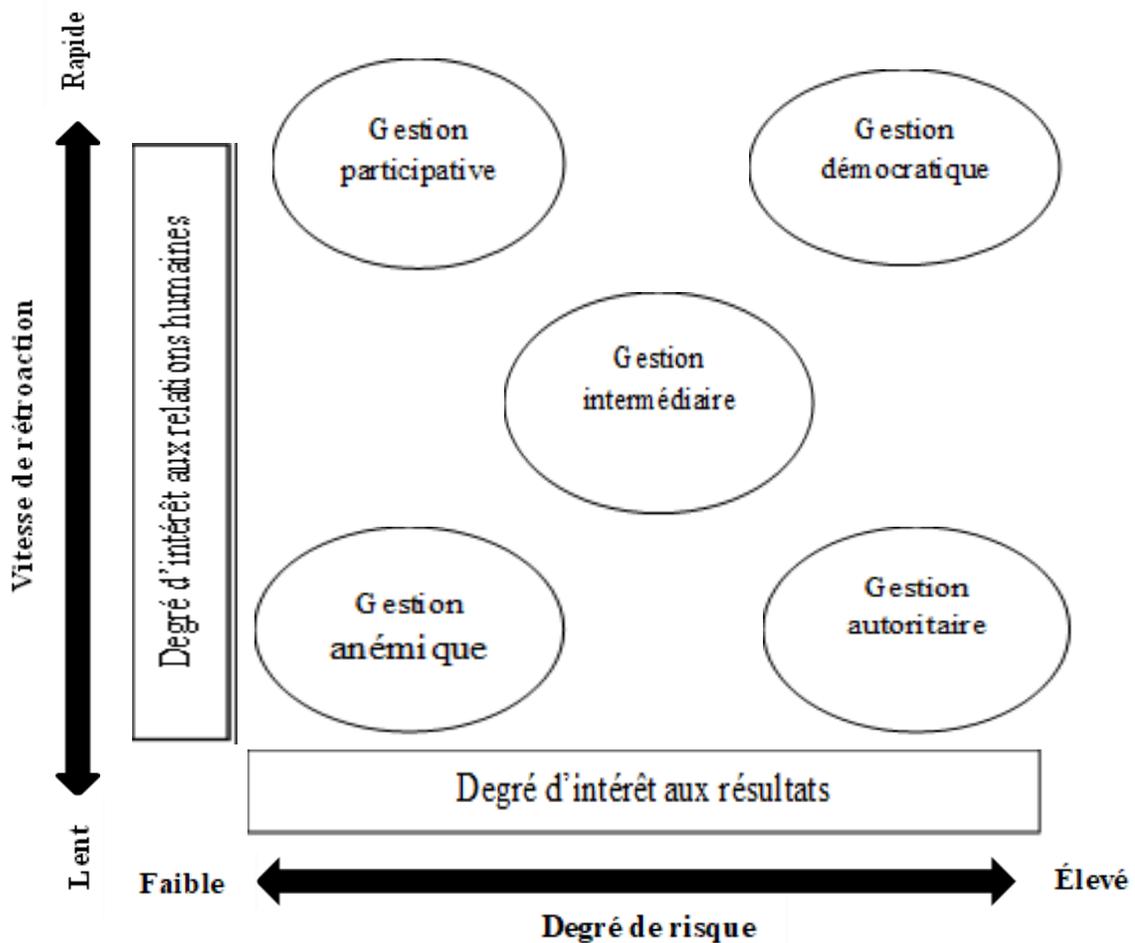


Figure 2. Le modèle des types de culture organisationnelle de Blake et Mouton (1980) cité dans (Dion, 2024, p.27)

1.1.4.2 Types de culture organisationnelle selon Dolan *et al.* (2017), inspirés du modèle de (Deal et Kennedy, 1982)

Les auteurs analysent les types de culture organisationnelle en utilisant une matrice qui évalue le degré de risque et la vitesse de rétroaction. Ces deux axes permettent de définir quatre types de culture organisationnelle : d'abord, la culture de travail acharné, qui se concentre sur la qualité du service offert par les employés aux clients, exige un fort engagement de leur part. Ensuite, la culture macho se retrouve dans les organisations où les rétroactions sont rapides et où les récompenses sont basées sur les performances

individuelles, ce qui est courant dans les secteurs financiers, les forces de l'ordre et le domaine sportif. De plus, la culture orientée vers la gestion privilégie les procédures et les méthodes de travail plutôt que les opinions personnelles, ce qui la rend populaire dans les structures bureaucratiques. Enfin, la culture de prospection prévaut dans les entreprises où les grandes décisions prennent du temps à être prises, entraînant souvent des délais pour les rétroactions aux employés (Deal et Kennedy, 1982) cité dans (Dolan *et al.*, 2017).

Les auteurs pensent que l'intégration des meilleures caractéristiques positives de chaque profil culturel permet d'améliorer la performance organisationnelle (voir la figure 3).

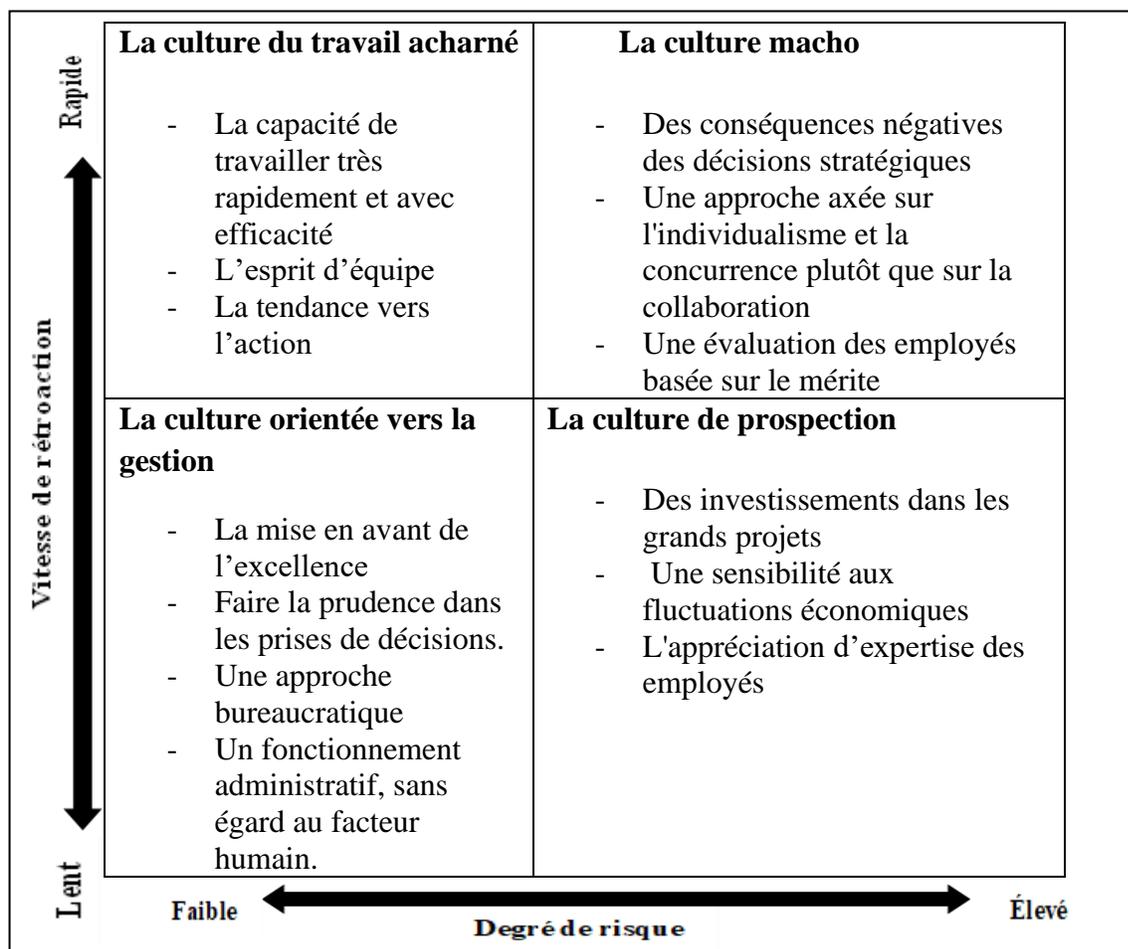


Figure 3. Types de culture organisationnelle selon Dolan *et al.* (2017, p.395) en s'appuyant sur les travaux de (Deal et Kennedy, 1982)

1.1.4.3 Types de culture organisationnelle selon (Quinn et Clair, 1997)

Le modèle des valeurs concurrentes identifie quatre quadrants basés sur deux dimensions : flexibilité-contrôle et interne-externe. Chaque quadrant représente une priorité organisationnelle : acquisition de ressources externes (systèmes ouverts), gestion de l'information interne (processus interne), développement des ressources humaines (relations humaines) et efficacité des objectifs (objectif rationnel). Les organisations doivent équilibrer ces priorités opposées, bien qu'une focalisation excessive sur un quadrant puisse en négliger un autre. Ce modèle encourage une réflexion plus complexe pour concilier ces tensions et améliorer la réactivité organisationnelle.

Les quatre quadrants du modèle des valeurs concurrentes sont structurés comme suit :

- Processus interne : ce quadrant met l'accent sur le contrôle interne, la stabilité et la prévisibilité. Il est caractérisé par une hiérarchie rigide, une planification linéaire et des processus routiniers. Bien que ces pratiques garantissent une stabilité, elles peuvent limiter la réactivité et la flexibilité nécessaires dans un environnement économique moderne.
- Objectif rationnel : focalisé sur les résultats externes, ce quadrant valorise la gestion rigoureuse, des objectifs clairs et l'efficacité. Face à une concurrence accrue, les organisations doivent maintenant équilibrer le contrôle avec la prise de risques calculés pour favoriser l'innovation, tout en maintenant une vision stratégique cohérente.
- Relations humaines : ce quadrant privilégie la flexibilité interne, la participation et le développement des ressources humaines. Dans un contexte de mondialisation, des pratiques comme l'autonomisation des employés, les équipes autogérées et les équipes globales temporaires sont essentielles pour une adaptation rapide et efficace.
- Systèmes ouverts : initialement réactif et axé sur l'adaptation à court terme, ce quadrant se concentre sur l'innovation et l'acquisition de ressources externes. Aujourd'hui, il évolue vers une approche plus proactive, avec une stratégie à long terme pour anticiper les opportunités et répondre de manière proactive aux changements du marché.

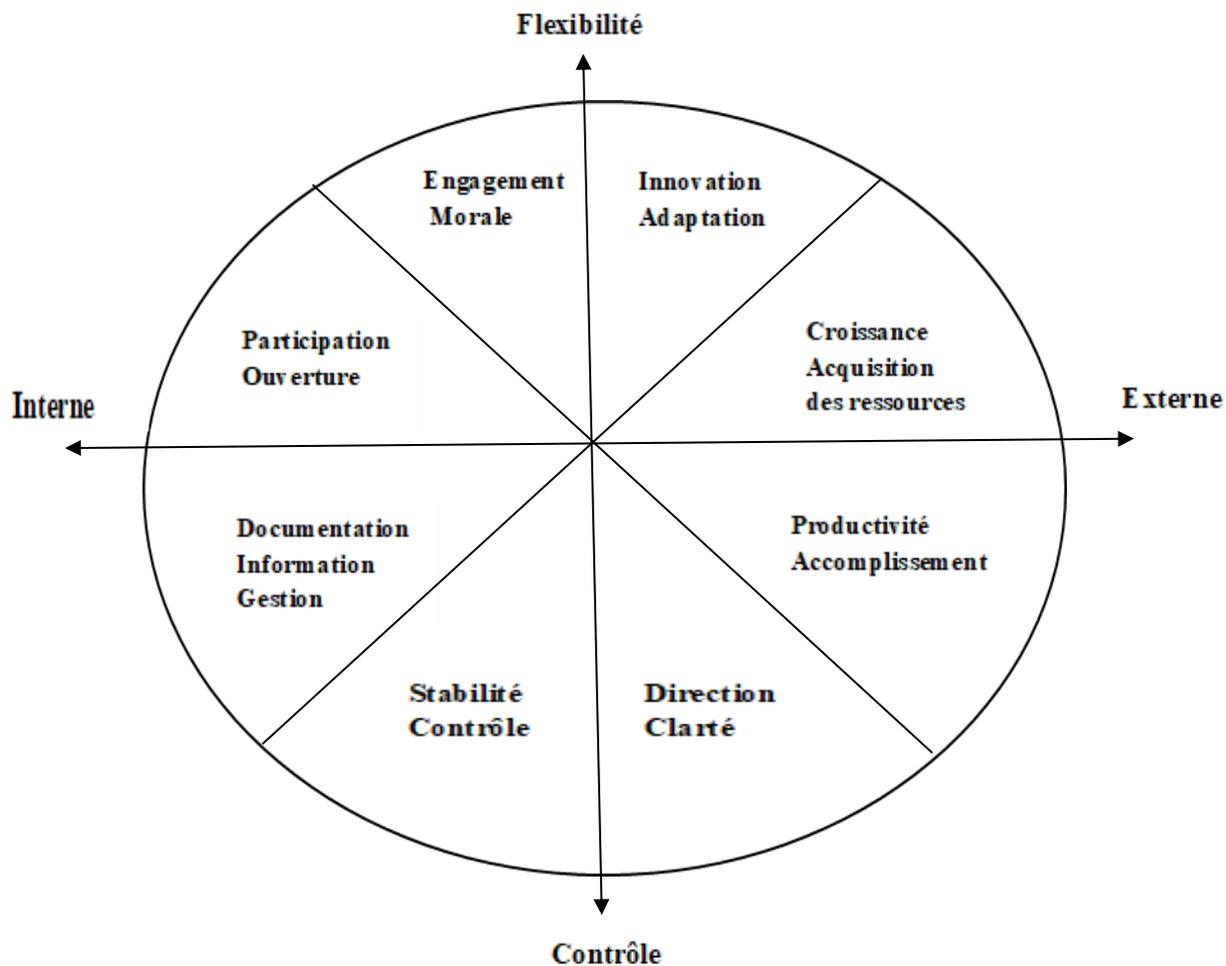


Figure 4. Modèle des valeurs concurrentes (Quinn et Clair, 1997, p.27)

1.1.4.4 Types de cultures organisationnelles selon Hofstede (2011)

Hofstede (2011) la classifie à travers deux niveaux, celui féminin et masculin. La masculinité qu'il identifie comme un trait valorisant l'ambition, la quête de richesse et les rôles distincts entre hommes et femmes. En revanche, la féminité privilégie les comportements axés sur le soin et l'éducation, l'égalité des sexes, la sensibilisation environnementale et des rôles plus flexibles pour les deux sexes. Pour lui, les cultures organisationnelles masculines tendent à minimiser l'expression des émotions, particulièrement chez les hommes, tout en valorisant leur affirmation et leur ambition. Bien

que les contributions des femmes soient reconnues, elles le sont dans une moindre mesure, car dans ces cultures, le travail est souvent considéré comme prioritaire par rapport à la famille, et le respect de l'autorité hiérarchique est fortement encouragé (Hofstede, 2011). Les hommes sont censés gérer les situations avec force, tandis que les femmes sont chargées de la gestion des émotions familiales (Hofstede, 2011). Ainsi, les hommes occupent généralement des positions d'autorité plus élevées comparativement aux femmes. Tandis que les cultures organisationnelles féminines se distinguent par leur modestie et leur bienveillance. Elles favorisent une approche ouverte envers la vulnérabilité émotionnelle des employés et cherchent à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle, ce qui fait qu'elles mettent en avant l'empathie, en particulier pour les parents et leurs responsabilités familiales, et voient des femmes en position d'autorité avec une flexibilité dans la répartition des tâches familiales. Elles sont caractérisées par leur compréhension, leur écoute attentive et leur reconnaissance que la vie des employés englobe plus que le simple travail (Hofstede, 2011).

Enfin, Schein (2010) pense que pour comprendre pleinement l'organisation, il faut saisir le contexte macro qui reflète la culture générale et l'interaction des sous-cultures qui représentent les cultures professionnelles des membres. Ce qui se passe à l'intérieur peut être vu comme des interactions de sous-cultures dans le cadre plus large de la culture organisationnelle (Schein, 2010).

1.1.5 Effets de la culture organisationnelle

Certains experts dans ce domaine soulignent que la culture joue un rôle clé dans l'intégration des membres et la stabilisation des valeurs et pratiques au sein des organisations, tandis que d'autres la considèrent comme un facteur essentiel pour le changement organisationnel qui peut avoir des effets potentiellement positifs ou négatifs (Godelier, 2009). Afin de mieux appréhender ces effets de la culture sur le fonctionnement interne des organisations, il serait très pertinent de comprendre tout d'abord que la culture organisationnelle est un ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et d'artéfacts qui définissent la manière dont une organisation mène ses activités (Jochimsen et

Napier, 2013). Sur cette base, nous pouvons classer ces effets en deux catégories : les effets positifs et les effets négatifs.

1.1.5.1 Les effets positifs

Dans les organisations, divers groupes se forment autour d'une histoire commune, souvent liés à des emplacements, des fonctions ou des lignes d'affaires spécifiques, engendrant plusieurs sous-cultures qui peuvent être intégrées, indépendantes ou en conflit, et la cohésion entre ces sous-cultures dépend largement de la force de la culture existante au sein de l'entreprise (Zghal, 2003). En ce sens, Kotter et Heskett (1992) pensent que cette force de la culture peut entraîner des conséquences puissantes, car elle façonne des valeurs et des comportements communs parmi les employés, que les nouveaux arrivants adoptent rapidement. Les mêmes auteurs poursuivent en soutenant qu'elle implique également un système où même les nouveaux cadres sont rappelés à l'ordre par leurs collègues ou leurs supérieurs s'ils enfreignent les normes de l'organisation (Kotter et Heskett, 1992). C'est pourquoi les entreprises caractérisées par une culture forte sont réputées pour leur unicité et elles bénéficient d'une influence positive sur leurs performances, car elles motivent leur personnel en instaurant un code de valeurs et de règles partagées qui renforcent le dévouement et l'engagement des employés, les rendant plus performants dans leur travail au quotidien (Kotter et Heskett, 1992). Dans cet esprit, Warrick (2017) soutient qu'une organisation peut développer une culture organisationnelle forte si elle parvient à définir et à communiquer clairement les valeurs culturelles recherchées, généralement fondées sur les principes fondamentaux de l'organisation ou en identifiant des idéaux culturels spécifiques. Une fois ces valeurs établies, il est recommandé d'éviter les campagnes promotionnelles trop spectaculaires, qui risquent de paraître artificielles et de créer des attentes irréalistes (Warrick, 2017). Lorsque la culture organisationnelle est bien définie et partagée par l'ensemble de ses membres, elle peut avoir un impact externe sur la perception de l'organisation, contribuant ainsi à attirer des talents, à renforcer l'avantage concurrentiel et à influencer le choix des consommateurs (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016).

Pour Warrick (2017), lorsque la culture organisationnelle est forte et orientée vers des comportements appropriés, elle devient de véritables richesses, car elle représente l'un des plus grands atouts d'une organisation. C'est pourquoi les leaders doivent être attentifs aux comportements et attitudes que cette culture favorise, en s'assurant qu'ils sont bien alignés sur les objectifs et valeurs de l'organisation tout en les transmettant correctement (Warrick, 2017). D'autres auteurs comme (Girard, 2007 ; Zghal, 2003) ont mentionné qu'elle pouvait améliorer le bien-être au travail et la motivation, tout en renforçant le processus de prise de décision. Elle peut également favoriser l'unité entre les employés en partageant des croyances et des valeurs communes, ce qui renforce la cohésion et la motivation, tout en encourageant un soutien mutuel entre les membres de l'équipe (Thokozani et Maseko, 2017). Lorsque les employés sont bien guidés par des normes et des valeurs cohérentes au sein de leur organisation, leur performance a tendance à s'améliorer (Hofstede, 2007). En ce sens, Jochimsen et Napier (2013) rapportent qu'une culture organisationnelle forte est généralement associée à une amélioration de la performance et de l'efficacité de l'organisation. Ils soutiennent que les cultures fortes se caractérisent par leur stabilité, leur intensité, leur homogénéité et leur cohérence, avec un large consensus autour des normes et des valeurs, reflétant la mission, la vision à long terme et l'adaptabilité au changement. La force d'une culture est déterminée par l'acceptation des valeurs dominantes, leur enracinement chez les employés et leur présence durable dans l'organisation (Jochimsen et Napier, 2013). Quant à Kotter et Hasket (2008), la force d'une culture organisationnelle repose sur trois idées : l'alignement des objectifs, c'est-à-dire dans une entreprise avec une culture forte, les employés travaillent dans la même direction, malgré la spécialisation et la diversité. Cela génère une forte motivation, car le partage de valeurs communes renforce l'engagement et pousse les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. De plus, des pratiques comme l'implication dans la prise de décision et la reconnaissance des contributions rendent le travail plus gratifiant. Enfin, une culture forte offre structure et contrôle sans nécessiter une bureaucratie étouffante qui pourrait freiner l'innovation.

Kotter et Hasket (2008) pensent que l'IBM (*International Business Machines Corporation*) est probablement l'exemple le plus emblématique d'une entreprise à culture

forte. Dès le milieu des années 1930, ses employés étaient reconnus pour leur loyauté et leur motivation. Il existait un large consensus autour de la manière de mener les affaires, avec une philosophie axée sur le respect des individus, l'excellence du service client, et l'accomplissement des tâches avec une qualité supérieure.

1.1.5.2 Les effets négatifs

Les actions menées au sein d'une organisation peuvent souvent entraîner des conséquences négatives et provoquer une dynamique sociale conflictuelle (Bertrand, 2011). Une des premières études de recherche en entreprise avait conclu que les groupes de travail au sein des organisations pouvaient développer leurs propres cultures uniques, lesquelles pouvaient soit nuire, soit contribuer à la performance de l'entreprise (Kotter et Heskett, 1992).

Parlant des conséquences négatives de la culture, Warrick (2017) pense que lorsque la culture est faible au sein de l'entreprise, elle peut avoir des effets très dévastateurs sur la performance organisationnelle. Contrairement aux cultures fortes, qui exercent une influence significative sur les comportements et les pratiques des employés à travers la clarté des valeurs et des normes culturelles, les cultures faibles, en revanche, sont caractérisées par des normes et pratiques mal connues, confuses, inconsistantes ou non renforcées, qui font qu'elles sont difficiles à vivre, car les attentes y sont floues et il y a peu de cohérence dans les pratiques au sein de l'organisation (Warrick, 2017). Ainsi, les cultures fortes sont généralement associées à une performance beaucoup plus élevée que les cultures faibles (Jin *et al.*, 2013 ; Mushtaq *et al.*, 2013). Cependant, une culture forte, mais malsaine peut entraîner des répercussions négatives importantes. Les responsables doivent donc non seulement observer la force de la culture, mais aussi les types de comportements et d'attitudes qu'elle engendre, afin de déterminer s'ils sont souhaitables ou non dans leur organisation (Warrick, 2017). C'est pourquoi Ashpaoloye (2014) stipule qu'une culture organisationnelle faible se caractérise par des valeurs et des croyances qui ne sont ni fortement ni largement partagées au sein de l'organisation, ce qui pousse les membres individuels à se fier davantage à leurs

principes personnels, normes et valeurs plutôt qu'à un ensemble cohérent de normes organisationnelles, et cette absence de cadre culturel unifié peut entraîner des comportements incohérents et une réduction de la cohésion globale. Selon Thokozani et Maseko (2017), ces organisations privilégient les actions individuelles plutôt que le partage des normes et des valeurs, réduisant ainsi la pensée collective et l'influence mutuelle, et dépendent fortement de l'application des règles pour atteindre leurs objectifs, ce qui conduit les employés à se conformer par crainte des conséquences plutôt que par la bonne réalisation des tâches et leur propre bien. Dans la même veine, Alder (2001) souligne que les stratégies et pratiques qui contredisent la culture dominante d'une organisation rencontrent souvent des résistances, générant des attitudes négatives et des comportements contre-productifs chez les employés. Il note que, bien que la possibilité de contrôler et de modifier consciemment la culture soit débattue, cela demeure un processus difficile et long. Il est donc préférable, selon lui, d'adapter les pratiques organisationnelles pour les aligner sur la culture existante plutôt que de chercher à la transformer en une entreprise complexe et coûteuse en temps (Alder, 2001).

Dans une étude sur les impacts de la culture organisationnelle, Bertrand (2011) met en lumière une entreprise de conseil de 30 personnes, où un taux de rotation élevé de 60 % en cinq ans a été constaté. L'étude révèle que l'absence de droit à l'erreur constitue l'une des conséquences les plus préjudiciables pour l'organisation. En effet, cette culture de l'excellence imposée génère une pression constante sur les employés, avec des licenciements fréquents en cas d'échec. Ce climat a entraîné de nombreux départs ainsi que des congés maladie liés à des *burn-out*, amplifiés par un stress intense et d'autres facteurs sous-jacents (Bertrand, 2011). Cette situation privilégie les actions individuelles plutôt que le partage des normes et valeurs, ce qui réduit la pensée collective et l'influence mutuelle. Elles dépendent principalement de l'application des règles pour atteindre leurs objectifs, ce qui conduit les employés à se conformer par peur des conséquences plutôt que par satisfaction (Bertrand, 2011).

Selon Bulach *et al.* (2012), il faut se baser sur quatre idées essentielles pour comprendre les effets de la culture organisationnelle sur la performance des employés au sein

de l'organisation. Premièrement, connaître la culture d'une organisation permet aux employés de comprendre à la fois l'histoire de l'organisation et ses méthodes de fonctionnement actuelles, cela leur donne des indications sur les comportements attendus à l'avenir. Deuxièmement, la culture organisationnelle peut favoriser l'engagement envers la philosophie et les valeurs de l'organisation, créant ainsi un sentiment partagé de travail vers des objectifs communs, car les organisations ne peuvent atteindre l'efficacité que lorsque les employés partagent les mêmes valeurs. Troisièmement, la culture organisationnelle, à travers ses normes, fonctionne comme un mécanisme de contrôle pour orienter les comportements vers ceux souhaités et acceptés ; cette situation peut également être réalisée en recrutant, en sélectionnant et en retenant des employés dont les valeurs correspondent le mieux à celles de l'organisation. Enfin, certains types de cultures organisationnelles peuvent être directement liés à une plus grande efficacité et productivité que d'autres (Bulach *et al.*, 2012). Lorsque les employés savent déjà toute une histoire sur laquelle repose une organisation, il y aura forcément une réduction des mauvaises interprétations face aux comportements au sein de l'organisation. C'est pour cette raison que Hofstede (1991) disait qu'un geste tel que le signe de l'anneau, c'est-à-dire le pouce et l'index se touchant, peut être interprété comme exprimant l'accord aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, mais comme une insulte ou un geste obscène dans plusieurs pays méditerranéens. De même, le choix de vêtements peut être interprété différemment par différents groupes de personnes, en termes d'indications de richesse, d'ostentation, de pertinence, etc. (Hofstede, 1991).

Certains considèrent la culture organisationnelle comme prédictive de la performance à court terme, tandis que d'autres la lient davantage à la croissance globale qu'à la rentabilité à long terme (Jochimsen et Napier, 2013). Dans cette perspective, Thokozani et Maseko (2017) pensent que les cultures organisationnelles, qu'elles soient fortes ou faibles, peuvent utiliser à la fois des facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques pour maintenir la motivation des employés, afin d'atteindre une bonne performance souhaitée.

1.2 RELATIONS ENTRE CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE

Les scientifiques en management ont longtemps étudié l'influence de la culture organisationnelle sur la performance des entreprises, en se demandant si une culture particulière peut conduire à de meilleurs ou de moins bons résultats. Ce sujet est cependant source de débat complexe (acobs *et al.*, 2013 ; O'Reilly *et al.*, 2014 ; Marcoulides et Heck, 1993). Bien que l'intérêt pour ce lien soit manifeste, il n'existe pas encore de consensus clair et partagé sur l'impact de la culture organisationnelle sur la performance (Tan, 2019). En nous appuyant sur les recherches existantes, nous explorerons les effets de la culture sur la performance au sein des organisations.

1.2.1 Performance

L'une des préoccupations majeures dans le domaine de la gestion est de comprendre pourquoi certaines organisations réussissent tandis que d'autres échouent. Dans ce contexte, Abu-Jarad et ses collègues (2010) soutiennent que la performance organisationnelle constitue un enjeu crucial, qu'il s'agisse d'entreprises à but lucratif ou non lucratif. Il est donc essentiel pour les managers de comprendre ce qu'est la performance et d'identifier les facteurs qui l'influencent afin de mettre en place des mesures efficaces pour les optimiser (Abu-Jarad *et al.*, 2010). Selon Anwar et Abdullah (2021), définir la performance peut être difficile en raison de la diversité des critères à considérer, tels que la durabilité, la rentabilité, la satisfaction des parties prenantes et l'adaptabilité aux changements environnementaux. Cela en fait un sujet de débat majeur parmi les chercheurs en organisation, qui expriment des opinions variées.

1.2.1.1 Définitions

À partir du XVe siècle, le terme anglais « *to perform* » a émergé, donnant naissance au mot performance, qui désigne à la fois l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche ainsi que les résultats obtenus et le succès attribué à cette réalisation (Pesqueux, 2004). Pour

mieux préciser, une performance est un résultat quantifiable, souvent utilisé dans une optique de classement, soit par rapport à ses propres réalisations, soit par rapport à celles des autres, ce qui fait que son évaluation se base donc sur un référentiel ou une échelle de mesure (Pesqueux, 2004). En accord avec cette idée, Issor (2017) est d'avis que la performance est un concept complexe et polysémique, souvent associé à l'efficacité et à l'efficience, principalement centré sur les aspects financiers. Cependant, dans un environnement concurrentiel où les risques se multiplient, le succès d'une entreprise dépasse l'augmentation des bénéfices, ce qui fait que son usage reste ambigu et variable selon les objectifs, perspectives et domaines d'intérêt (Issor, 2017). Quant à Daft (2000), la performance organisationnelle se définit par la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources de manière efficace et efficiente. À ce regard, lorsque l'effort consenti par un employé permet d'atteindre les objectifs organisationnels qui ont été spécifiés par les responsables, cela peut être qualifié de performance (Cascio, 2006). De plus, Kaplan et Norton (2001) définissent la performance organisationnelle comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente en utilisant les ressources humaines et matérielles disponibles. Plus loin, Anitha (2014) la considère comme les effets financiers ou non financiers des actions d'un employé, étroitement associées au fonctionnement opérationnel de l'entreprise et à sa réussite.

Bourguignon (2000) propose trois perspectives distinctes pour comprendre la performance : la première perspective, axée sur les résultats, évalue la performance en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés par l'organisation. La deuxième perspective, centrée sur le succès, dépend des critères de réussite définis par les dirigeants de l'organisation. Enfin, la troisième perspective, orientée vers les actions, examine les processus, les compétences et les qualités mobilisés pour atteindre les résultats. MacBryde et Mendibil (2003) montrent que la performance se concentre principalement sur quatre dimensions. D'abord, l'efficacité, qui mesure à quel point les résultats répondent aux attentes des clients. Ensuite, l'efficience, qui évalue dans quelle mesure les processus d'équipe, tels que la communication, la coordination, le leadership, la collaboration et la prise de décision, soutiennent l'accomplissement des résultats et la satisfaction des membres. En troisième lieu,

l'apprentissage et la croissance se manifestent à travers des artefacts de la connaissance, comme l'innovation, les compétences transférables, l'apprentissage documenté, les meilleures pratiques et les outils. Enfin, la satisfaction des membres mesure dans quelle mesure l'équipe contribue à la croissance et au bien-être personnel des membres (MacBryde et Mendibil, 2003). Alors, il est primordial de savoir que la compréhension de la performance varie considérablement selon les entreprises, chacune développant une représentation unique et complexe, subjective et ancrée localement, tout en tenant compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques (Motowidlo et Kell, 2003).

Bien que de nombreuses études aient montré que les entreprises dans différents pays tendent à mettre l'accent sur des objectifs variés, la littérature suggère que la rentabilité financière et la croissance sont les mesures les plus courantes de la performance organisationnelle (Akpa *et al.*, 2021). En ce sens, Ricardo et Wade (2001) soulignent que le terme performance devrait être défini de manière plus large, incluant l'efficacité, l'efficience, l'économie, la qualité, la cohérence des comportements et les mesures normatives. Selon Berberoglu (2018), toutes ces caractéristiques qui déterminent la performance organisationnelle sont directement liées aux efforts des employés, car la performance globale des organisations découle directement des contributions individuelles de ces derniers et qui sont évaluées en fonction de la qualité de l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Cette performance est influencée par des facteurs clés tels que la motivation, la personnalité et les compétences, lesquels jouent un rôle déterminant dans l'efficacité des employés et impactent ainsi la performance globale de l'organisation (Berberoglu, 2018). Ainsi, pour Natsir *et al.* (2024), la performance organisationnelle se mesure par les résultats des activités de l'organisation, servant de référence pour évaluer l'atteinte de ses objectifs, ce qui met en évidence l'importance de considérer une approche globale intégrant l'efficacité, l'efficience, la qualité et la cohérence des comportements.

1.2.2 Relations entre culture organisationnelle et performance

Le lien entre culture organisationnelle et performance est essentiel, dans la mesure où la culture d'une organisation joue un rôle clé dans la détermination de sa performance globale en influençant à la fois les comportements des employés et l'alignement des objectifs collectifs (O'Reilly *et al.*, 2014). Elle a ainsi attiré l'attention de nombreux auteurs en management, qui la reconnaissent comme un facteur clé influençant la performance et l'efficacité à long terme des entreprises (Cameron et Quinn, 2005). De même, Akpa *et al.* (2021) pensent que la culture organisationnelle est un élément essentiel d'une organisation qui a suscité de nombreuses études visant à déterminer et établir sa relation avec la performance et la durabilité de l'organisation. Ce qui fait que la relation qui existe entre les deux est de plus en plus cruciale en gestion (Zghal, 2003).

Dans leurs recherches concernant la relation qui pourrait exister entre les deux, Jacobs *et al.* (2013) confirment que la culture organisationnelle influence la performance de l'organisation à travers plusieurs canaux essentiels : elle renforce l'efficacité en établissant des valeurs, des croyances et des normes communes. De plus, elle structure la manière dont la stratégie organisationnelle est élaborée et maintenue sur le long terme. Elle oriente également les objectifs économiques et sociaux globaux que l'organisation poursuit. Enfin, elle favorise et consolide les relations tant internes qu'externes des membres de l'organisation (Jacobs *et al.*, 2013). En allant plus loin, Detert *et al.* (2000) ont démontré que la performance organisationnelle peut être bien expliquée par des éléments organisationnels intangibles, comme les normes, valeurs et hypothèses de base. Quant à Wilderom et Van den Berg (2000), pour avoir une vue plus large concernant la relation qui existe entre culture organisationnelle et performance, il faut tenir compte de ces cinq dimensions, à savoir l'autonomisation, la coopération interdépartementale, l'orientation vers l'amélioration, l'orientation externe et l'orientation des ressources humaines. Dans le contexte de la coopération et du travail d'équipe, Kosfeld et Von Siemens (2011) ont quant à eux examiné comment ces deux bénéficient aux organisations en augmentant la performance grâce à des compétences complémentaires et au partage d'informations. Ils explorent également comment motiver la

coopération dans un marché du travail compétitif avec deux types de travailleurs : les égoïstes réagissant aux incitations monétaires et les coopératifs conditionnels qui coopèrent sous certaines conditions sociales et économiques.

À travers un modèle théorique sur la performance organisationnelle, Marcoulides et Heck (1993) examinent comment la culture établie au sein de l'organisation influence sa performance, mesurée par les gains en capital par rapport aux coûts. Pour mieux comprendre leur analyse, ils identifient cinq variables latentes : deux exogènes, la structure et le but organisationnels, ainsi que les valeurs organisationnelles, qui sont façonnées par des facteurs externes, et trois endogènes, à savoir le climat organisationnel, l'organisation des tâches, et les attitudes et objectifs des travailleurs. Les variables endogènes sont interconnectées et influencées par les variables exogènes, établissant une chaîne causale où la culture affecte directement la performance.

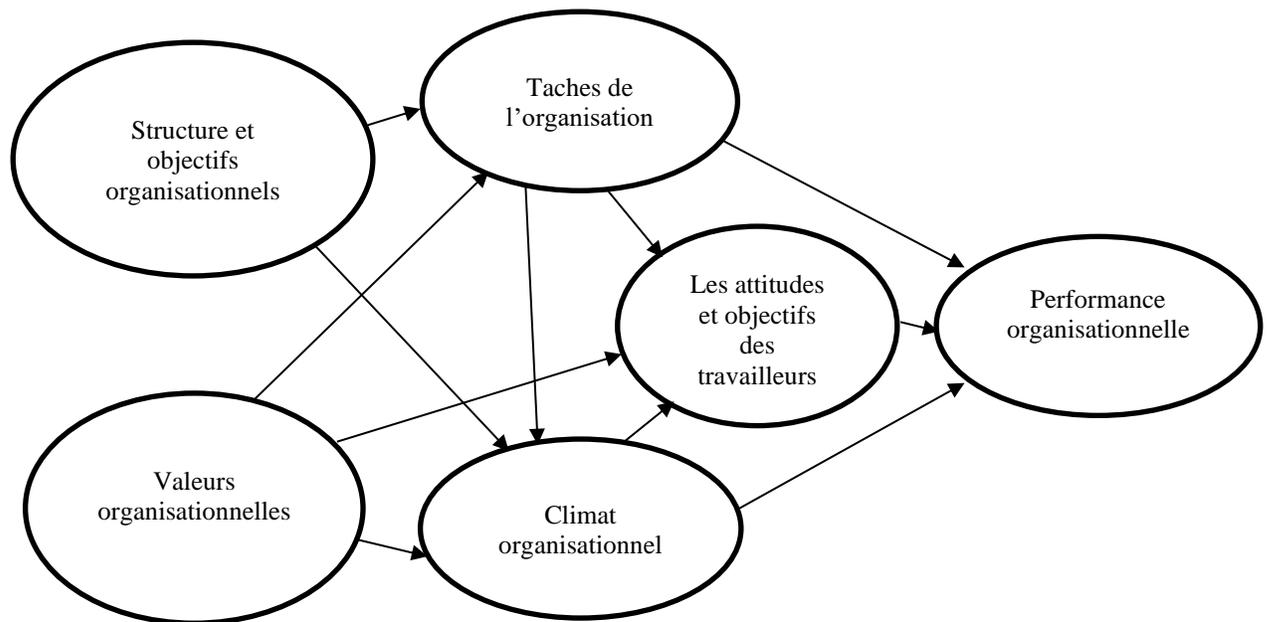


Figure 5. Modèle proposé des variables influençant la performance organisationnelle. Marcoulides et Heck (1993, p.215)

Pour aller plus en profondeur dans les détails sur les relations qui existent entre culture organisationnelle et performance, Delobbe et Vandenberghe (2004) estiment qu'il est important de recueillir des données à la fois au niveau organisationnel, c'est-à-dire les indicateurs de performance, et au niveau individuel qui exprime les perceptions et valorisations culturelles sur un échantillon suffisamment large d'organisations.

- Relations au niveau organisationnel

Pour cerner la relation qui existe entre la culture organisationnelle et la performance au niveau organisationnel, Delobbe et Vandenberghe (2004) estiment que le type de culture établi par les organisations et la force de cette culture jouent un rôle crucial sur la performance. Ces organisations qui se distinguent à travers l'instauration d'une bonne structure de travail et par des pratiques de prise de décision dans lesquelles l'avis de chacun est pris en compte obtiennent souvent un excellent retour sur investissement et une augmentation des ventes, tant à court terme qu'à long terme (Delobbe et Vandenberghe, 2004). D'autre part, la force de la culture, perçue pour eux comme le degré d'homogénéité d'une culture organisationnelle, indépendamment de ses traits spécifiques, semble être un facteur de performance à court terme. Cependant, lorsqu'elle est excessive, elle peut restreindre l'innovation, la flexibilité et l'adaptabilité indispensables pour faire face aux changements rapides et aux défis imprévus du marché (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

- Relations au niveau individuel

Cette dernière postule que l'adéquation entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation détermine les attitudes et comportements des personnes au travail et peut être comprise à travers deux autres approches : interactionniste et situationniste (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Dans une perspective interactionniste, il a été démontré que lorsque les besoins et les valeurs individuels d'un employé sont en adéquation avec les caractéristiques culturelles de son environnement de travail, cela peut favoriser son épanouissement personnel et renforcer son attachement à l'entreprise, ce qui l'amène ensuite à contribuer aux objectifs de l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Sur cette base,

Alder (2001) pense que le suivi de la performance des employés est essentiel pour atteindre les objectifs, mais il dépend fortement de la culture organisationnelle ; en effet, une culture qui valorise l'excellence et le développement personnel n'écarte pas les comportements contraires aux valeurs de l'organisation, mais encourage plutôt les employés à adopter des comportements conformes, ce qui permet aux entreprises d'améliorer tant le suivi des performances que le développement des compétences. Par ailleurs, la perspective situationniste de Delobbe et Vandenberghe (2004) montre que les employés éprouvent une plus grande satisfaction dans les cultures organisationnelles fortes qui mettent l'accent sur le soutien des individus. Les partisans de la culture organisationnelle, comme Schein (2010) et Hofstede (2011) ou encore Zghal (2003), affirment que certaines cultures, qu'elles se caractérisent par des contenus spécifiques ou une homogénéité particulière, contribuent à accroître la satisfaction des membres et à renforcer leur engagement envers l'organisation. À ce jour, il semble que ce soient les traits culturels de l'entreprise plutôt que l'ajustement individu-organisation qui affectent les réactions individuelles (Delobbe et Vandenberghe, 2004). C'est pour cette raison que Schein (2010) pense qu'il serait plus avisé pour les leaders de mieux apprendre la culture afin de promouvoir les bonnes valeurs attrayantes pour les employés.

Lorsque les employés sont engagés et partagent les mêmes normes et valeurs que l'organisation, cela peut améliorer leur performance et contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise (Akpa *et al.*, 2021). Dans ce contexte, Rehman (2012) affirme que pour que la culture organisationnelle soit efficace, les employés doivent l'adopter pleinement dans leurs attitudes, tandis que la direction doit fournir des directives claires pour les inciter à utiliser cette culture afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi Tan (2019) pense que certains traits de la culture organisationnelle comme la coopération, le travail d'équipe, l'homogénéité des croyances, les hypothèses partagées, ainsi qu'une mission claire, expliquent la performance d'une organisation, qui contribue également à la satisfaction des employés. À travers toutes ces bases, Kotter (2012) conclut que la culture organisationnelle a un impact direct sur un large éventail de variables organisationnelles.

1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Selon Akpa *et al.* (2021), malgré les nombreuses recherches menées à l'échelle mondiale sur l'impact potentiel de la culture organisationnelle sur la performance, les résultats varient d'un pays à l'autre en raison des réalités spécifiques rencontrées par ces organisations. Cette variabilité peut être attribuée aux diversités culturelles, sociales et économiques. Par conséquent, des recherches supplémentaires sur ce sujet au sein des organisations pourraient enrichir considérablement ce domaine de gestion (Akpa *et al.*, 2021). À cet égard, en m'appuyant sur mes propres expériences au sein de diverses organisations à travers le monde, notamment en Guinée, en Turquie, en Espagne et au Canada (Québec), j'essayerai de comprendre comment la culture organisationnelle peut influencer la performance dans différents contextes organisationnels.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la méthode choisie pour atteindre les objectifs de cette recherche. Il commencera par une définition du cadre épistémologique, suivie d'une explication de la méthodologie retenue et se conclura par des détails sur mon éthique de recherche.

2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE

Le terme « épistémologie » a émergé au début du XXe siècle pour désigner une discipline philosophique consacrée à l'analyse des théories de la connaissance (Avenier, 2011). Cette discipline s'intéresse à la manière dont la connaissance est conçue, ce qui constituera la base de notre recherche, ainsi qu'à la valeur des connaissances produites (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Elle se définit aussi comme l'analyse de la formation des connaissances considérées comme valides (Piaget, 1967 ; cité dans Gavard-Perret *et al.*, 2008). Il a pour objectif la création de connaissances et le développement de disciplines comme les sciences de gestion et les sciences humaines, tout en participant à l'histoire et à la reconnaissance des savoirs établis (Fourez *et al.*, 2003).

2.1.1 Le paradigme épistémologique

Cette étude s'inscrit dans le cadre du paradigme constructiviste, et plus particulièrement dans celui du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), où la relation entre le chercheur et le sujet étudié est clairement manifeste (Albert, 2017). En effet, dans la réalisation de ce travail, je me positionne à la fois comme l'instrument principal de la recherche et comme un participant actif dans la création de connaissances. Cette dualité me permet d'explorer en profondeur les dynamiques de la recherche tout en

contribuant à la construction collective du savoir. La création de connaissances est ainsi considérée comme un acte de construction de représentations compréhensibles, élaborées par les humains pour donner un sens aux situations qu'ils rencontrent (Avenier, 2011). Ce paradigme repose sur une hypothèse fondamentale : l'inséparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié, ce qui signifie qu'il est impossible de dissocier les perceptions de l'observateur de celles influencées par des hypothèses théoriques (Avenier, 2011). Ainsi, l'objectif est de générer des connaissances générales pour mieux comprendre et expliquer le phénomène étudié (Albert et Cadieux, 2017).

Dans ce paradigme, étant donné que le chercheur est indissociable du phénomène étudié, cela permet d'en appréhender la complexité à travers l'expérience vécue et ouvre la voie à l'exploration de domaines scientifiques ainsi qu'à la création de savoirs génériques, tout en offrant la possibilité de prendre du recul sur des situations difficiles (Albert, 2017). Dans cet ordre d'idées, Bouyzem et Meriouh (2017) soulignent que le paradigme épistémologique interprétativiste partage des similarités avec le PECP et repose sur quatre hypothèses fondamentales : d'abord, la connaissance découle de l'expérience humaine ; ensuite, elle est indissociable de son contexte et du chercheur ; de plus, elle dépend largement des intentions de celui-ci ; enfin, il est rejeté qu'un réel objectif puisse exister indépendamment de l'observateur. Pour mieux l'aborder ainsi dans le travail, il est nécessaire de reconnaître que la vérité dépend de la manière dont la connaissance est construite à partir des représentations humaines, visant à donner un sens aux expériences vécues (Albert, 2017).

Notre approche se concentre donc sur les individus, qui contribuent à notre recherche par le biais de témoignages des expériences vécues. Sur cette base, le chercheur interprète la réalité à travers son parcours professionnel, ce qui met en lumière l'importance de la subjectivité dans le processus de recherche (Albert et Michaud, 2023), qui établit un pont étroit entre le chercheur et le phénomène étudié (Albert et Cadieux, 2017).

Ce cadre théorique valide toute méthode de recherche, à condition qu'elle respecte trois principes essentiels : l'éthique du chercheur, la rigueur critique tout au long du processus de recherche, et la transparence des hypothèses sous-jacentes (Le Moigne, 2021).

En prenant du recul par rapport à mes croyances et valeurs susceptibles d'influencer le processus de recherche, j'analyserai de manière critique mes interactions avec le sujet d'étude observé. Cette réflexion enrichira mon analyse des données et approfondira mes interprétations des résultats sur la culture organisationnelle et la performance, tout en renforçant ma compréhension des dynamiques complexes en jeu (Albert et Michaud, 2023).

2.2 METHODE DE RECHERCHE

Selon Gavard-Perret *et al.* (2008), la méthodologie se définit comme l'analyse des méthodes utilisées pour développer des connaissances. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'adopter une méthode qualitative, car nous souhaitons comprendre les situations contextuelles d'un phénomène (Fortin et Gagnon, 2016). Ce choix est fondé sur les témoignages du chercheur concernant la culture organisationnelle et la performance dans différentes entreprises réparties sur quatre pays. Ainsi, nous avons opté pour l'autopraxeographie comme approche privilégiée.

2.2.1 L'autopraxéographie

Considérée comme un récit écrit à la première personne, l'autopraxeographie est définie par Albert (2017) comme une méthode permettant aux chercheurs ayant été ou étant encore des praticiens d'explorer des domaines scientifiques et de créer des savoirs génériques, elle demande un aller-retour continu entre l'expérience vécue et la théorie, permettant au chercheur de reconstruire de manière réflexive les événements qu'il a observés ou vécus (Avenier et Thomas, 2015), ce qui offre un cadre méthodologique idéal pour réfléchir en profondeur sur les expériences difficiles vécues (Albert et Michaud, 2020), offrant ainsi une exploration complète des connaissances et des enseignements (Albert *et al.*, 2023). Cette méthode est rarement employée en gestion, ce qui contribue à son originalité et à sa singularité. Bien que les méthodes à la première personne soient moins fréquentes en sciences de gestion, elles gagnent en pertinence pour générer des connaissances scientifiques ancrées dans l'expérience pratique des chercheurs (Avenier, 2007). Cette approche est

particulièrement pertinente pour mon étude, car elle facilitera l'analyse de la manière dont la culture organisationnelle joue un rôle crucial sur la performance organisationnelle. De plus, selon Albert et Michaud (2016), l'autopraxéographie aide à réduire les biais inconscients tout en favorisant la création de connaissances à partir d'expériences individuelles. En intégrant cette méthodologie dans ma recherche, cela permettra de contextualiser et d'analyser mes expériences professionnelles de manière critique, contribuant ainsi à enrichir les connaissances personnelles et pratiques en gestion organisationnelle (Albert et Michaud, 2023).

2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie

D'après Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie se distingue des autres méthodes à la première personne par trois caractéristiques spécifiques distinctes :

- La dénomination

Les méthodes à la première personne sont généralement idéographiques, se concentrant sur des cas uniques pour générer des connaissances spécifiques (Tsoukas, 2005 ; cité dans Albert et Cadieux, 2017). En revanche, la perspective nomothétique vise à établir des connaissances universelles, ce qui n'est pas applicable aux méthodes à la première personne. L'autopraxéographie, en particulier, cherche à construire des savoirs génériques, se situant ainsi en dehors de ces deux perspectives (Albert et Cadieux, 2017).

- La démarche abductive du PECP

La deuxième spécificité de l'autopraxéographie réside dans l'approche abductive du PECP (Avenier et Thomas, 2015). C'est ainsi que l'autopraxéographie implique des allers-retours continus entre l'expérience et les théories. Pour cela, le chercheur emploie deux types de réflexivité : la réflexivité (réflective), qui l'amène à examiner sa pratique de recherche, et la réflexivité (réflexive), qui lui permet d'explorer un large éventail de théories afin de prendre du recul par rapport à son expérience. (Albert et Cadieux, 2017).

- La temporalité (les écritures au passé)

Bien que le chercheur et le praticien soient la même personne, le soi qui écrit est distinct de celui qui a vécu l'expérience, entraînant une rédaction au passé (Albert et Cadieux, 2017). Ce style permet au chercheur de mieux réfléchir sur ses expériences en prenant du recul afin de bien relater (Albert et Cadieux, 2017). Cette rédaction au passé, combinée au processus abductif et à l'absence de perspective idiographique, différencie cette méthode des autres approches à la première personne (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie)

Même si l'on cherche à être aussi sincère que possible, la mémoire a ses limites et peut altérer les expériences passées (Albert et Cadieux, 2017). Selon ces auteurs, le témoignage ne constitue pas une connaissance en soi, mais plutôt un terrain classique dans de nombreuses recherches. Les démarches réflexives qui l'accompagnent permettent de produire des connaissances pour mieux comprendre le monde des chercheurs (Albert et Cadieux, 2017).

Une des limites des études à la première personne est qu'elles reposent sur une seule source d'informations empiriques, offrant ainsi un point de vue restreint et contextualisé. Cette limitation est atténuée grâce à un travail réflexif soutenu par un large éventail de littérature (Albert et Cadieux, 2017). Les connaissances scientifiques produites se distinguent du témoignage, car elles émanent d'un travail réflexif et de la littérature académique mobilisée (Albert et Cadieux, 2017). Bien que ces écrits soient basés sur l'expérience d'une seule personne, ils peuvent néanmoins devenir génériques et applicables dans divers contextes, grâce aux résultats obtenus dans des situations variées (Albert, 2017). Ainsi, Albert (2017) en conclut que l'utilisation de la première personne restreint les sources d'information, limitant la diversité des perspectives et rendant cette méthode moins exhaustive que d'autres approches dans la production de connaissances scientifiques. (Albert, 2017).

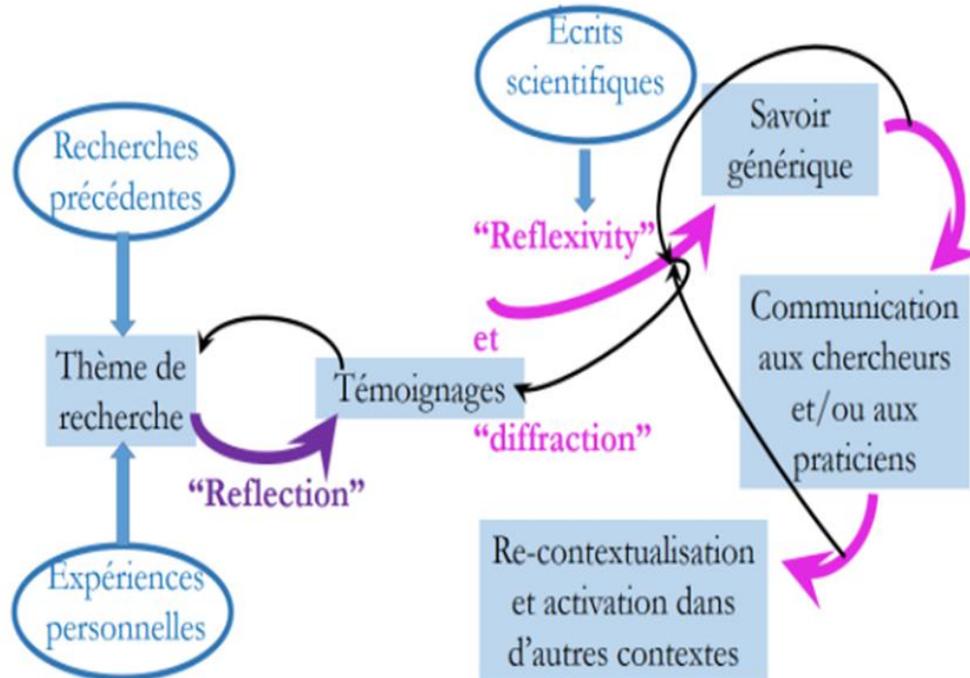


Figure 6. Processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud (2020, p.3)

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique est une discipline qui s'intéresse à tous les aspects liés à l'humain (Martineau, 2007). Elle offre des orientations pour la prise de décision et encadre les actions, garantissant le respect de la dignité humaine et de l'environnement, notamment en ce qui concerne les objectifs, la méthodologie et les conséquences des résultats (Fonds de recherche du Québec, 2014).

Selon Van der Maren (1999), trois grands principes déontologiques doivent être respectés par les chercheurs dans les recherches impliquant des êtres humains :

- Respect de la dignité humaine : ce principe sera soigneusement pris en compte, dans le but de ne pas atteindre le bien-être des participants.

- Consentement libre et éclairé : aucune information personnelle ne sera utilisée sans informer la personne au préalable, et cela se fera uniquement avec son consentement volontaire.

- Respect de la vie privée et de la confidentialité : les données recueillies sont traitées de manière confidentielle, et je m'engage à ne pas divulguer d'informations personnelles. Ainsi, l'anonymat des participants (humains et organisations) sera garanti.

Dans le cadre de ce travail, je m'engage à respecter les critères éthiques établis par l'EPTC 2, tout en veillant à la dignité et aux droits de toutes les personnes et organisations impliquées dans ma recherche. Je suivrai les lignes directrices qui insistent sur la confidentialité et le consentement. Bien que ce travail repose sur mes propres expériences, je m'assurerai de protéger les informations recueillies lors de mes interactions dans différentes entreprises, en évitant d'identifier quiconque sans son accord.

Dans le prochain chapitre, le chercheur présentera des témoignages issus de six milieux de travail différents dans quatre pays, avec une approche naïve et sincère. Ensuite, il prendra du recul pour analyser ses propres expériences de manière critique.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

Ce présent chapitre examine les témoignages du praticien-chercheur sur l'impact de la culture organisationnelle sur la performance dans des entreprises situées dans quatre pays différents où il a travaillé. En éclairant ces expériences concrètes, ce travail vise à enrichir la littérature existante sur ce sujet essentiel. Par conséquent, les noms des gestionnaires et collègues de ces différents milieux de travail ont été soigneusement anonymisés, avec des noms fictifs et sans référence explicite aux entreprises concernées.

3.1.1 Témoignage Guinée

Avant tout, permettez-moi de vous décrire ma première expérience dans une entreprise de télécommunication implantée dans la capitale guinéenne.

À mon entrée à l'université en 2015, les jours pendant lesquels je n'avais pas cours, je me rendais fréquemment dans la boutique de mon grand frère à Matoto, qui est l'une des communes de la capitale guinéenne. Un jour, en quittant le travail, j'ai décidé de rendre visite à un ami nommé Kerfana au marché du kilomètre 36. Proche du lieu de travail de ce dernier, j'ai remarqué une affiche devant le siège décentralisé d'une entreprise de télécommunication très renommée, indiquant qu'elle recherchait des employés maîtrisant l'informatique et ayant de bonnes aptitudes en communication pour la promotion de ses produits. J'ai alors exprimé mon souhait à Kerfana que je comptais tenter ma chance dans cette entreprise. Il m'a fait savoir qu'il y avait une possibilité d'être recommandé par le fils du directeur de cette base, nommé Toumany, une connaissance également à lui. Avec cette joie aux lèvres, je suis donc rentré chez moi, j'ai préparé mon CV, puis, le lendemain, je suis revenu voir Kerfana. Ce dernier a appelé son ami Toumany, qui m'a ensuite recommandé au directeur de l'agence

décentralisée au kilomètre 36, M. Alkaly, qui était son père, lequel m'a rapidement embauché après avoir demandé :

« Tu es à quel niveau d'étude ? Mon fils disait que tu étais une connaissance pour lui. Dis-moi, loges-tu proche de l'entreprise ? »

Après avoir répondu à ses différentes questions si simples, j'ai directement été embauché et j'ai commencé la formation la semaine suivante.

Dans cette entreprise, j'ai constaté qu'il y avait une quinzaine d'employés, la plupart parlant l'une des langues locales du pays, dont je préfère taire le nom, ce qui m'a prouvé pour un début que la majorité des employés ont certainement été employés à cause de leur proximité aux anciens ou au gestionnaire qui appartenaient à cette communauté.

C'est ainsi que, juste en quelques jours, j'ai découvert parfaitement que la majorité de ces employés ont été recrutés sur la base de relations personnelles plutôt que de compétences et que ces derniers évoluent dans cette réalité depuis plusieurs années. Par ailleurs, il existait quelques-uns comme Daouda et Abdourahamane qui ont été décentralisés par la haute direction, qui exprimaient leurs compétences dans la réalisation des tâches, mais leur ancienneté ne compensait pas le népotisme prédominant. Ces deux personnes expérimentées étaient même celles qui formaient les nouveaux venus, souvent moins compétents et qui n'avaient aucune idée de ce qui devrait être réalisé. Cette pratique entraînait une certaine surcharge des tâches de ces derniers et occasionnait des difficultés opérationnelles, telles que des erreurs fréquentes dans les transactions et une lenteur dans le service. En conséquence, cela impactait négativement la performance de l'entreprise, en réduisant l'efficacité des activités, allongeant les délais de gestion et diminuant la satisfaction de la clientèle.

Comme illustration, un jour, Saran, une employée de longue date, a commis une grave erreur en effectuant une transaction, transférant une somme importante sur le compte d'un client qui n'était pas censé recevoir cet argent. Lorsqu'elle a réalisé son erreur, après avoir reçu un appel de la cliente concernée signalant qu'elle n'avait pas encore reçu l'argent, Saran

s'est immédiatement dirigée vers Abdourahmane, qui était présent au guichet ce jour-là. Ce dernier, très bien dans son travail et embauché pour ses compétences, a résolu la situation en retirant l'argent du compte du client qui avait reçu le transfert par erreur. Ces types de situations se répétaient fréquemment au sein de l'organisation. Certaines étaient résolues discrètement, sans que personne ne le sache, tandis que d'autres étaient impossibles à dissimuler.

Un autre exemple concerne Youssouf, un collègue qui gérait la caisse 5 ce jour-là. En raison de sa lenteur dans le service, sa caisse était souvent encombrée de clients frustrés, certains quittant la file d'attente et renonçant, tandis que d'autres restaient malgré l'attente prolongée. Ce jour-là, Youssouf, en tournant la tête, a aperçu Daouda, qui ne faisait rien à ce moment-là, et espérait qu'il viendrait l'aider. Cependant, Daouda ne le fit pas, probablement pour exprimer son mécontentement de devoir l'assister à chaque fois. Youssouf m'appela alors :

« Mouctar, peux-tu venir m'aider à accélérer le service, s'il te plaît ? »

Comme il n'y avait que trois clients à mon guichet et que j'étais assisté par un autre collègue, je me suis précipité pour l'aider. Malgré tout, son service a pris plus de temps que prévu, ce qui a non seulement fait perdre des clients à l'entreprise ce jour-là, mais qui va probablement pousser d'autres à choisir une autre agence par la suite, en raison de cette mauvaise expérience.

Au fil du temps, ces expériences m'ont révélé un décalage significatif entre les annonces de recrutement et les pratiques réelles au sein de l'entreprise, une réalité qui était visible de tous. Malgré des affiches promettant l'équité, l'organisation privilégiait en fait les recrutements fondés sur des recommandations personnelles, créant ainsi un environnement de travail biaisé. Nous avons tous constaté avec le temps que cette situation provoquait des inquiétudes liées au travail à réaliser, entraînant un désengagement significatif, notamment chez les employés les plus compétents qui aidaient constamment à résoudre les problèmes rencontrés par les autres, comme en témoigne le problème entre Daouda et Youssouf lors de

l'accomplissement d'une tâche mentionnée précédemment. Ce problème nuisible a également contribué à une baisse continue du chiffre d'affaires de l'entreprise.

3.1.2 Témoignage Turquie

Ce deuxième témoignage concerne une entreprise évoluant dans le secteur de l'hôtellerie, localisée au sud-ouest de la Turquie, que je nommerai « Objectyran Hôtel » par souci d'anonymat. Ce nom est un jeu de mots combinant « objectif » et « tyran », reflétant une entreprise ayant instauré une culture qui impose des objectifs rigides, sans se soucier de la manière dont ils sont atteints ni des conséquences sur les valeurs personnelles.

En 2018, fraîchement arrivé en Turquie pour poursuivre mes études, j'ai rapidement été confronté à une réalité difficile : il était strictement interdit aux étudiants internationaux de travailler pendant leurs études. Chose qui est contraire aux réalités dans la plupart des pays dans le monde, où les étudiants travaillent au moins partiellement pour satisfaire aux petites dépenses quotidiennes. Chaque pays a ses dispositions face à cette réalité. Comme par illustration, au Canada où les étudiants sont autorisés de travailler pendant 20 heures/semaine et 964 heures par an en France, soit l'équivalent de 20 heures par semaine. En revanche, en Turquie, sauf pendant l'été. Cette restriction imposait un fardeau supplémentaire, en particulier pour nous, nouveaux arrivants, qui devons subvenir à nos besoins tout en nous adaptant à un environnement totalement nouveau. Par contre, il y avait une certaine opportunité qui nous permettait de travailler dans les lieux touristiques qui étaient convoités par les étrangers qui ne comprenaient pas forcément la langue turque.

Bien que tous mes cours étaient en Anglais et je comprenais parfaitement le français, face à cette situation, il y avait une nécessité incontournable d'apprendre très bien le turc, non seulement pour mieux être connecté à la population locale, mais aussi pour saisir l'opportunité de travailler pendant les périodes de vacances dans les villes touristiques où les personnes bilingues pouvaient être des intermédiaires entre la population locale, les employés dans les hôtels et les touristes dans ces villes telles qu'Antalya, Bodrum, Marmaris, Akyaka et Kapadokya, qui sont situées à proximité de notre ville universitaire, Muğla. Ces

destinations, très fréquentées par les touristes venus des quatre coins du monde, offraient une forte demande pour des personnes maîtrisant plusieurs langues. Alors, pour répondre à ce besoin, après nos cours en juin 2019, mes amis Papi, Tamba et moi-même. Après quelques jours de recherches d'emplois dans ces différentes villes, nous avons été recrutés par Objectyran hôtel, situé à Bodrum. Vu sa proximité à la mer, il était un hôtel incontournable pour les visiteurs francophones et anglophones.

Dès l'intégration, les valeurs et comportements étaient clairement définis et essentiels dans cette entreprise pour assurer une communication fluide entre les touristes, qui pouvaient facilement interagir avec nous en français ou en anglais, et le personnel local ou les responsables en turc, notamment à la réception de l'hôtel et dans les boutiques fréquentées par ces visiteurs. Nous les accompagnions également lors des excursions en mer appelées katamaran en turc. Parmi ces valeurs, reconnues par tous les employés, figuraient la ponctualité, la disponibilité envers les clients, et l'entraide entre employés.

Alors que les touristes ne faisaient que s'augmenter en plein été, nous avons été très rapprochés par nos responsables hiérarchiques, qui comptaient sur nous pour faciliter l'enregistrement et la sortie des visiteurs (*check in and check out*), mais aussi pour leur orientation dans les lieux qui étaient planifiés par l'hôtel pour faire visiter ces touristes. Parmi nous, il y'avait Tamba qui se démarquait particulièrement grâce à son expérience plus avancée dans le secteur hôtelier, car il avait déjà fait deux étés à Marmaris dans 2 différents hôtels, avant même mon arrivée en Turquie. Ce qui lui permettait d'apporter une contribution remarquable à l'équipe. Lui, avec ses expertises, combinées à nos compétences linguistiques, ont non seulement facilité nos intégrations, parce qu'il savait déjà comment fonctionnait ce travail, ce qui a amélioré la satisfaction des clients et de nos responsables départementaux, mais a également renforcé la réputation de l'hôtel auprès de la clientèle internationale. Cependant, après trois semaines, nous avons découvert une facette préoccupante de la culture d'intimidation formée au sein de cette organisation. Nous avons remarqué une soumission excessive des employés à l'autorité hiérarchique, car dans cette entreprise, la moindre erreur n'était pas tolérée et la diversité religieuse n'était pas considérée. À chaque annonce de la

visite des responsables dans nos points de service, une panique générale s'emparait du personnel. Sous une pression intense, les employés redoublaient d'efforts pour éviter la moindre erreur.

Un vendredi, alors que je travaillais en équipe avec Céline, Papi et Mustafa, aux environs de 21 heures, l'heure de la prière de *Isha*¹, Mustafa nous a informés qu'il allait prier dans sa chambre, parce qu'on logeait dans l'hôtel. Quelques minutes après son départ, alors que j'enregistrais un client venu de France, j'ai levé la tête voire Céline, qui était en service avec moi, m'a fait un signe de la tête que je n'ai pas compris. J'ai souri et lui ai demandé : « *Mais que veux-tu dire, Céline ?* » Elle m'a répondu : « *N'as-tu pas vu M. Ali passer tout à l'heure ?* ».

En effet, M. Ali était le chef de la réception, ce jour, il est venu à l'improviste à l'hôtel vers 21 heures. Cela m'a inquiété, et je me suis demandé pourquoi il était venu à cette heure-là, surtout en pensant aussi à notre collègue Mustafa qui était parti prier. Cependant, étant occupé avec le client, j'ai continué mon enregistrement, puis j'ai pris le sac du client pour l'accompagner à sa chambre au deuxième étage. En passant près de l'endroit où Mustafa priait, j'en ai profité pour l'informer que M. Ali était venu à l'improviste, mais comme il continuait sa prière, je n'ai pas voulu le déranger. En redescendant les escaliers, je me suis croisé avec notre chef Ali, et nous sommes descendus ensemble vers la réception où se trouvaient les autres collègues. Il nous a alors informés qu'il avait oublié quelque chose dans sa chambre et a demandé :

« *Où se trouve Mustafa ? Parce que je ne l'ai pas vu en montant ni maintenant.* » Mustafa est alors arrivé et a dit : « *J'étais parti prier.* »

Ali a répondu : « *Nous avons pourtant dit à tous que pendant les heures de travail, personne ne doit laisser ses collègues seuls pour aller prier. Demain, viens me voir dans mon bureau à 10 heures.* » Ensuite, il est parti.

¹ *Isha* correspond à l'heure de la prière pratiquée par les musulmans après la tombée de la nuit

Mustafa, frustré de cette réaction, disait ceci : *« Normalement, je ne suis pas habitué à ce genre de réaction. Chez nous, même les supérieurs se précipitent pour aller prier pendant les heures de travail, et ils ne disent rien lorsque les employés font de même. On s'organise pour se relayer afin que chacun puisse prier sans perturber le rythme de travail. Mais ici, cela fait plus de deux mois que je travaille, et on nous reproche constamment de prier pendant les heures de travail, alors qu'en tant que musulmans, nous devons accomplir nos prières à des moments précis. »*

Le lendemain, M. Ali ne s'est pas présenté, mais dans l'après-midi, il est venu rassembler tous les employés pour exprimer son mécontentement face à ces comportements qu'il ne tolérera plus jamais et ceux qui ne sont pas prêts à l'accepter peuvent quitter s'ils le veulent. Il a précisé que même les supérieurs ne sont pas autorisés à agir ainsi et que cela ne part pas à l'encontre d'aucune religion, mais dans cette entreprise, ce n'est pas possible. Et quiconque le fait désormais sera renvoyé, quel que soit ce que ce dernier apporte à l'entreprise ou le statut de la personne. Ainsi, bien que Mustafa ait été toléré, il restait sous surveillance, ce qui provoquait un stress persistant qui se reflétait désormais dans le comportement de tous. C'est dans cette peur que le mois de Ramadan est arrivé. Mustafa, ainsi qu'un autre collègue, ont décidé de ne plus continuer avec nous et sont partis travailler ailleurs, parce que, selon eux, leur religion et leur bien-être n'étaient pas considérés et qu'ils ne pouvaient plus rater les heures de prière pendant cette période spécifique.

Un autre cas notable concerne le chef de cuisine, Tall, qui a été réveillé en pleine nuit par le cofondateur de l'hôtel, M. Serkan. Ce dernier, estimant que les dépenses du mois avaient augmenté de manière excessive, ne s'est pas attendu au matin pour discuter de la situation. Lors du petit déjeuner, Tall a informé le chef de notre département, M. Ali :

« Je vais rassembler mes employés après le petit déjeuner pour leur demander de réduire la quantité de condiments que nous utilisons habituellement, car M. Serkan n'a même pas attendu le matin pour venir me réveiller et me poser des questions sur les dépenses de ce mois qu'il n'aurait pas compris. »

Celui-ci lui répond : « *C'est exagéré de sa part, ce n'est pas la bonne manière, il aurait pu attendre le matin pour en discuter.* »

Après le petit-déjeuner, Tall a rassemblé tous ses collaborateurs pour leur transmettre le message. Certains estimaient que ce n'était pas une bonne idée, mais il n'y avait pas d'autre choix. C'est là que nous avons constaté : chaque fois, des réunions étaient convoquées à tous les niveaux pour critiquer ou intimider publiquement les employés fautifs qui ne répondaient pas à leurs attentes. À plus de deux reprises, nous avons été témoins de réactions similaires vis-à-vis d'autres collègues.

Face à cette situation, même entre les employés, lorsque quelqu'un commettait une erreur, au lieu de s'entraider pour résoudre le problème, chacun cherchait à éviter toute implication de peur des représailles de la haute direction. Ces comportements avaient pour effet l'introduction d'une culture de méfiance et de la peur, où la moindre erreur pouvait entraîner une humiliation publique, ce qui affectait négativement la motivation et l'esprit d'équipe du personnel et, plus particulièrement, moi qui n'avais pas l'habitude de travailler dans ce genre de milieu de travail, mais vu que nous faisons face à une certaine précarité d'emploi qui existait, j'ai dit aux autres que :

« Bien que ce soit difficile de faire face à une telle culture imposée, nous pouvons nous efforcer de rester. Avec le temps, on va mieux s'adapter et nous n'avons juste qu'à faire un mois. »

Un jour, après le travail, nous étions assis avec quelques collègues à l'entrée de l'hôtel. Soudain, les chefs se dirigeaient ensemble vers l'entrée aux alentours de 17 heures. Tous ceux qui étaient avec nous se sont levés, tandis que nous restions assis, ne comprenant pas immédiatement ce qui se passait, avant de nous lever tardivement. Nous avons ensuite découvert que c'était un signe de respect et de salut envers ces supérieurs, une pratique qui se répétait chaque fois qu'ils apparaissaient. Intrigués par cette dynamique inhabituelle, d'autant plus que nous venions d'un autre pays, Papi a demandé à Selman, un collègue turc proche de nous et sous-chef au département de la réception :

« Selman, pourquoi les employés se lèvent-ils ainsi pour saluer chaque fois les responsables, surtout le propriétaire de l'hôtel ? »

Selman lui a répondu : « Vous êtes des nouveaux, c'est pourquoi vous posez cette question, et je m'y attendais. Malheureusement, il faut savoir que cela fait des années que nous travaillons ainsi, et c'est devenu une sorte de culture, comme dans de nombreuses autres entreprises locales. Les employés ne respectent pas simplement leurs supérieurs par choix, ils en ont peur, parce qu'ils peuvent être renvoyés à tout moment s'ils ne suivent pas cette pratique, et risquent d'être perçus comme déviants des normes. C'est exactement ce qui est arrivé à un autre collègue. Bien qu'il ait été très performant et toujours prêt à assister tout le monde, il a finalement été renvoyé et son absence se faisait particulièrement ressentir lorsqu'il n'était pas à la réception. Vous savez pourquoi ? Parce qu'il a juste répondu à un appel urgent de sa famille, ce qui a été remarqué par sa cheffe, Alicia. Après l'avoir vu, elle l'a immédiatement convoqué dans son bureau, lui a compté sa paie et lui a dit de quitter les lieux, car elle ne pouvait pas prendre ce risque. »

Par ailleurs, Cesim, un autre employé, après avoir récupéré son salaire à la fin du mois de juillet, nous a informés qu'il partirait le lendemain matin, car il n'arrivait pas à s'adapter aux réalités de l'entreprise. Cependant, le matin venu, il a informé notre chef qu'il avait une urgence à Istanbul en raison de la maladie d'un proche. Après son départ, Tamba, bien que très performant et apprécié, a également choisi de démissionner et de retourner dans la ville estudiantine Muğla. Pourtant, ce dernier, à travers son expertise en marketing et son ancienneté, était en contact avec des clients qui visitaient la Turquie depuis des années et avait l'habitude de les d'attirer souvent en groupe, ce qui contribuait à l'augmentation du chiffre d'affaires de Objectyran Hôtel. Mais il n'a pas pu supporter la pression continue et nous a confié :

« Nous sommes venus ensemble, et je vous comprends si vous décidez de rester, mais je ne peux plus travailler dans une entreprise où la pression est excessive et où les dirigeants ne se soucient que des résultats, sans prendre en compte les besoins des employés. Même nos efforts ne sont pas reconnus. »

Le départ de ce dernier a entraîné une perte de créativité qu'il apportait à l'entreprise et qui aurait pu contribuer à augmenter ses revenus. Nous avons bien compris sa décision, mais en raison de nos contraintes financières et sachant qu'une fois les cours repris, nous n'aurions plus le temps de travailler, ce qui a fait que nous avons décidé de continuer malgré tout. Cette situation de crainte est ainsi devenue notre quotidien, augmentant progressivement le stress et le désengagement. Cependant, avec le temps, nous qui sommes restés, on a fini par s'adapter à ce rythme intense et à cet environnement exigeant. Cependant, la motivation n'était plus la même qu'au départ. Nous en sommes venus à considérer notre objectif principal comme étant simplement de percevoir notre salaire en fin de mois, tout en travaillant avec prudence. Dans cet environnement où la diversité religieuse était à peine reconnue et où la moindre erreur était sévèrement sanctionnée, nous avons cessé de prendre des initiatives ou de proposer des idées nouvelles. Parce que l'absence de sécurité psychologique nous maintenait dans un climat de peur constant.

3.1.3 Témoignage Espagne

Comme chaque année, l'université de Mugla Sitki Koçman organise des examens pour faire participer ses étudiants au programme d'échange étudiants internationaux, nommé *Erasmus +*. Alors, durant ma formation au sein de cette université située au sud-ouest de la Turquie, en 2022, j'ai eu l'opportunité de participer à ce programme avec deux autres récipiendaires, Yirmi et Emine, au compte de cette université, pour un stage en marketing de trois mois à Barcelone au sein de l'entreprise que j'identifierai Créativa, qui met la créativité et la diversité au cœur de sa culture.

Les étudiants récipiendaires de cette bourse ont plusieurs alternatives dans le choix de leur entreprise dans l'espace européen. Pour faciliter les choix des entreprises aux étudiants, l'université a mis en place un système sur lequel les anciens participants mettent leurs avis et leurs commentaires sur les entreprises dans lesquelles ils ont eu des expériences. C'est sur ce site que j'ai vu plusieurs commentaires sur l'entreprise Créativa, et la plupart de ces commentaires étaient basés sur la qualité de la formation pour les nouveaux, l'adaptation

facile à l'environnement de travail, les défis à relever entre employés, mais aussi les activités culturelles organisées pour tous les employés à la fin du stage. Ce qui m'a poussé à choisir cette organisation, dans le but d'aller vivre ces différentes expériences et de se faire de bonnes relations.

Créativa est une entreprise dynamique spécialisée en marketing et en ressources humaines. Chaque année, elle accueille des étudiants de diverses universités à travers le programme Erasmus+, ce qui contribue à la grande diversité de son équipe, regroupant à la fois des professionnels expérimentés en marketing, ressources humaines et des stagiaires en quête de nouvelles compétences, comme nous, participants. Dès l'intégration de l'entreprise, cette diversité se reflète dans l'aménagement des espaces de travail, ornés de drapeaux représentant différents pays. En plus, les nouveaux sont toujours accueillis avec des uniformes de l'entreprise qui sont de couleur noire et blanche, contenant la lettre D juste au beau milieu de la poitrine, qui identifie son logo.

À notre arrivée, comme tous les autres employés, nous avons été chaleureusement accueillis par le CEO, M. Dani et Alicia qui était chargée de l'accueil, mais aussi des activités internes de l'entreprise. Ce jour, madame Alicia nous a dirigées dans le bureau de M. Dani, qui à son tour a pris le temps de nous présenter en détail la culture mise en place par Créativa, en insistant sur les règles et normes qui la guident, ainsi que sur les activités et avantages liés à notre travail :

M. Dani : *« Nous soulignons l'importance de l'initiative individuelle, collective et de l'innovation, qui sont nos valeurs fondamentales au sein de cette organisation. Étant donné que vous venez de différents pays, certaines personnes parmi vous peuvent avoir des idées nouvelles à nous apporter, tout comme nous pouvons également vous en apporter. »*

Il continua ses explications : *« Une politique est mise en place pour stimuler l'encouragement et la compétition saine entre employés. C'est-à-dire, à chaque fin de mois, une récompense est attribuée à la personne s'étant le plus distinguée dans son travail. Ces récompenses incluent des avantages tels que l'affichage de la photo du lauréat dans la salle*

commune des employés, accompagnée de la mention (Employé du mois), ainsi qu'une carte repas gratuite pour la cantine. De plus, il y a une reconnaissance symbolique sous la forme d'une somme de 35 euros, que vous pouvez utiliser pour faire des achats dans une boutique non loin d'ici, que nous vous montrerons. »

Travaillant dans le domaine du marketing et des ventes en ligne, les critères de performance étaient clairs : ceux qui vendaient le plus ou créaient les contenus les plus impactant recevaient cette distinction. De plus, une limite de vente a été déterminée par l'entreprise, et tous ceux qui réussissaient à dépasser cette limite recevaient une prime équivalente à 10 % de la vente. Cette initiative a créé une motivation supplémentaire et a encouragé les employés à s'engager davantage pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Elle a aidé non seulement l'entreprise, mais aussi les employés performants.

Il existait des personnes qui nous formaient chaque jour et nous mettaient en examen les soirs avant de quitter les lieux. Alors, en tant que stagiaires, nous avons rapidement réalisé que l'intégration n'était pas un défi insurmontable grâce au soutien de ces employés plus anciens, mais aussi de M. Dani qui était très bien disponible pour ses employés. Bien que comprendre les outils utilisés afin d'être mieux formés était notre objectif, cependant atteindre le niveau de performance des anciens pour avoir ces différentes récompenses dans ce peu de temps s'est avéré complexe, car nous n'avions que 3 mois de formation avec des étapes à suivre, pendant que les autres avaient une maîtrise complète de ces outils et logiciels utilisés.

Au fil du temps, nous avons pris conscience de l'impact significatif de la culture adoptée par l'entreprise, qui plaçait l'innovation et la performance au cœur de sa stratégie. Cette politique encourageait chaque employé à repousser ses limites, à trouver des moyens créatifs pour augmenter les ventes sur le site, et surtout, elle récompensait les efforts, particulièrement ceux qui excellaient dans leur rôle. Cette stratégie de valorisation continue des performances élevées a exercé un puissant effet d'engagement sur moi, me poussant à viser l'excellence et à figurer parmi les meilleurs. Ainsi, après avoir suivi nos formations, j'ai

redoublé d'efforts pour maximiser mes ventes et optimiser les résultats, en me concentrant sur la revente du plus grand nombre d'articles possible.

Emine, une collègue venue avec nous de Turquie, avait rapidement compris cette dynamique et s'était liée d'amitié avec Andrea, une employée expérimentée qui maîtrisait déjà parfaitement ces mécanismes. Un jour, en rentrant chez elle, Andrea nous a confié un de ses secrets pour améliorer ses ventes et se démarquer :

« Les articles sont de bonne qualité et à des prix attractifs. Ce que je fais souvent, c'est d'envoyer des liens à mes proches, qui passent commande et laissent des avis en mon nom sur le site de l'entreprise. Cela booste mes résultats et me permet d'être reconnue pour mes efforts. »

Malgré tout, cette approche a également suscité certaines tensions discrètes. Par exemple, Kevin, un employé de longue date, ayant plusieurs années d'ancienneté, a reçu cette récompense à deux reprises durant notre séjour. Bien qu'il soit reconnu pour sa maîtrise des systèmes et des manières admirées par la direction, d'autres employés comme Andrea, qui fournissent également un travail acharné, mais n'atteignent pas le même niveau, ont ressenti une forme d'injustice. La première fois que Kevin a été élu, il a effectué des logos avec une innovation exceptionnelle au nom de l'entreprise et revendu le plus d'articles possible en ligne, car il avait plusieurs contacts et d'autres sont même à l'extérieur de l'Espagne. Lors de la remise de sa deuxième récompense, bien que l'atmosphère générale fût positive, avec des applaudissements et des félicitations venant de tous pour lui, certains collègues ont exprimé leur mécontentement en privé, comme Étienne, qui estimait que :

« La direction aurait pu diversifier les récompenses en tenant compte de l'ancienneté ou des efforts des autres membres de l'équipe. »

Au-delà de ce dernier, d'autres la considéraient comme bonne pratique, mais injuste. Lors de la dernière remise, nous étions tous surpris d'entendre le nom de Sophie, une collègue stagiaire originaire d'Allemagne, qui a reçu cette récompense malgré son statut de nouvelle

arrivante comme nous autres. Après la remise de ses récompenses, c'est ce jour qu'elle s'est exprimée en ces termes :

« J'ai été informé à l'amont par une amie qui avait suivi la formation dans cette organisation ici l'année passée, et cette dernière m'avait recommandé le nom de l'entreprise. C'est ainsi que, deux mois même avant mon départ, je suis rentré en contact avec M. Dani, qui m'a envoyé des formations de base que je pouvais suivre en ligne. Grâce à cette préparation en amont, je me suis facilement adaptée dès le départ, ce qui m'a permis de recevoir cette récompense aujourd'hui. »

Bien que nous n'ayons pas remporté de récompenses mensuelles, cette politique stimulante a renforcé notre engagement pour la formation, mais aussi a fait qu'on a mieux participé à l'augmentation des chiffres d'affaires de l'organisation, qui faisait partie des objectifs globaux de sa culture établie. Ce qui a d'ailleurs été même témoigné par M. David :

« Chaque été, l'afflux de stagiaires dans notre organisation est le fruit des efforts constants de toute mon équipe et des politiques que nous avons mises en place. Ces initiatives soutiennent notre rentabilité en renforçant l'image positive de notre organisation, tant en interne qu'à l'extérieur. »

À la fin de notre stage, une grande cérémonie a été organisée pour reconnaître les efforts de tous les employés et stagiaires, tout en illustrant avec des détails à travers les tableaux statistiques l'augmentation des ventes sur le site de l'entreprise au cours de cette durée. Le jour qui a suivi, comme chaque année, l'entreprise nous a organisé une excursion afin de montrer les lieux à visiter dans la ville de Barcelone comme la Sagrada de Familia, le zoo de Barcelone, le stade de Barcelone et l'arc de triomphe de Barcelone.

3.1.4 Témoignage 1 Québec

Originaire de la République de Guinée, j'ai obtenu un baccalauréat en économie administrative en Turquie en juin 2023. En juillet de la même année, j'ai rejoint le Québec

afin de poursuivre une maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

À mon arrivée à Rimouski en automne 2023, après une semaine de cours, j'ai décidé de déposer physiquement mon Curriculum Vitae (CV) dans plusieurs organisations qui ont été suggérées par des amis vivant sur place, ainsi que dans les entreprises que j'avais trouvées sur Indeed, parmi lesquelles figurait l'entreprise Obscura évoluant dans la restauration. À cette période, il était particulièrement difficile de trouver un emploi étudiant à temps partiel. Une semaine après avoir effectué ces démarches, j'ai reçu un appel d'un numéro inconnu, c'était le gestionnaire de cette entreprise, que j'appellerai dans ce témoignage David, qui m'a informé que mes expériences avaient retenu son attention et m'a demandé si j'étais toujours intéressé par le poste. J'ai répondu positivement, et il m'a alors proposé un entretien deux jours plus tard.

Le jour de cet entretien, l'heure de la rencontre était prévue pour 10 h 00, je me suis présenté à la porte de l'entreprise à 9 h 40 pour ne pas risquer de manquer cette opportunité. Lorsque M. David m'a aperçu, il m'a immédiatement invité à entrer, avec un sourire, me disant : « *Tu es venu à l'heure, j'aime ça.* » J'ai simplement répondu : « *Merci, Monsieur.* »

En entrant dans l'entreprise, j'ai remarqué une grande affiche sur laquelle était écrit : « *L'esprit d'équipe, le respect et la responsabilité sont nos priorités* ».

Une fois dans son bureau, M. David m'a demandé de m'installer. Il a pris un moment pour sortir les documents qu'il avait préparés, puis a relevé la tête en s'excusant : « *Désolé Mouctar, vu que tu es arrivé en avance, je n'avais pas encore préparé les documents* ». Il m'a ensuite posé la question de savoir si j'étais déjà inscrit à l'UQAR, je l'ai effectivement confirmé que j'avais déjà finalisé mon inscription deux semaines plus tôt.

C'est ainsi qu'il a sélectionné deux de mes expériences professionnelles qui l'intéressaient particulièrement, qui étaient liées au service à la clientèle et à la caisse. Cela étant, il me demanda de décrire les rôles que je jouais à ces postes. Après avoir détaillé toutes mes expériences par rapport à ces deux emplois, il m'a confié qu'ils cherchaient quelqu'un

avec un certain niveau d'expérience pour minimiser la durée de la formation et éviter que la personne ne démissionne rapidement dû à la non-compréhension. Il a finalement convenu que je commence la formation dès que possible, en fonction de mon emploi du temps universitaire. Comme j'avais déjà apporté mes documents d'inscription, je lui ai immédiatement montré mon programme de cours.

Avant de me donner une confirmation définitive et sortir mes créneaux, M. David a appelé un certain Frédéric dans son bureau. Lorsque ce dernier est arrivé, il me l'a présenté : « *Lui, c'est Frédéric et il sera ton formateur à la caisse.* » C'est là qu'on a fait les présentations.

Frédéric, avec le sourire aux lèvres, m'a dit : « *David m'a parlé de toi, j'espère que tu vas vite t'adapter. Dans tous les cas, nous allons aussi bien te former.* »

Après cela, il a quitté le bureau pour partir à son poste. Au départ de Frédéric, David m'a alors expliqué que ce dernier avait près de 19 ans d'ancienneté dans l'entreprise, tandis que lui-même en comptait 21 ans. Surpris, j'ai juste dit *Ah bon ?* Auquel il a répondu avec *Oui* en souriant. Par ailleurs, il m'a expliqué les comportements acceptés dans leur entreprise, le tout étant couronné par les valeurs qui sont bien affichées à l'entrée principale de l'organisation : la responsabilité, l'esprit d'équipe et toutes les formes de respect. Au-delà de ces dernières, il a particulièrement insisté sur l'importance de la communication ouverte, en m'encourageant à venir lui parler directement pour toute question ou problème, ou à m'adresser à son supérieur hiérarchique, M. Michael, qui n'était pas présent ce jour-là.

Lors de ma première journée, j'ai entamé la formation avec Frédéric, qui m'a orienté pendant trois jours. Il m'a transmis les informations de manière claire et m'a même reconnu comme étant un apprenant rapide, probablement grâce à mon expérience antérieure dans la gestion de la caisse. Pendant cette période, j'ai observé un comportement qui m'a intrigué : durant les pauses, les employés se regroupaient de manière distincte, formant des sous-groupes ou clans, ce qui était très clair dans la salle de pause. Bien que j'eusse initialement attribué cela à de simples affinités personnelles, il est rapidement devenu évident que ces

divisions allaient au-delà des amitiés naturelles, et qu'elles affectaient la dynamique de travail au sein même de l'équipe. À la fin de ma formation de trois jours, c'est là que Frédéric m'a dit de ne pas hésiter à le consulter en cas de besoin, ce qui me montra un peu qu'il a un certain pouvoir au sein de cette organisation, mais qui ne suffisait pas comme preuve. Cependant, cela m'a laissé encore perplexe puisque M. David m'avait déjà conseillé de m'adresser à lui ou à son supérieur hiérarchique pour toute question. Cette redondance, ainsi que les interactions que j'observais, ont commencé à dévoiler des signes de non-clarté des choses ou de tensions sous-jacentes au sein de l'organisation. Après deux semaines de travail, la réalité de tous ces comportements était devenue plus claire. Bien que l'entreprise proclame l'importance de l'esprit d'équipe, du respect et de la responsabilité, ces valeurs semblaient être systématiquement contournées par les employés les plus anciens. Ces employés jouissaient de privilèges par rapport aux autres et imposaient leurs propres règles sous les yeux du gestionnaire, créant ainsi un climat de travail fragmenté et hiérarchisé, non pas en fonction des rôles officiels, mais en raison de l'ancienneté et des alliances informelles qui leur octroyaient tous ces privilèges. Certains employés choisissaient d'adhérer à leurs idéologies, tandis que d'autres s'y opposaient totalement, ce qui engendrait un climat de méfiance au sein de l'équipe.

Un jour, j'ai été témoin d'un incident qui a mis en lumière la manière dont certains employés plus anciens réussissaient à contourner la culture d'entreprise, tout en imposant leurs propres règles et pratiques qu'ils jugeaient plus appropriées, créant ainsi un manque de cohérence dans l'application des valeurs et des attentes organisationnelles.

C'était un matin, Tommy, un collègue un peu plus ancien que moi, travaillait avec Frédéric tandis que j'observais la scène. Frédéric a interrogé Tommy sur le fait qu'il ne portait pas le pantalon de son uniforme :

« Si tu dois travailler au prêt de nous autres, il te faut porter ton uniforme. Sinon, je préfère aller de l'autre côté. »

Ce à quoi Tommy a répondu : *« Je n'avais pas eu le temps de le laver la veille. »* Frédéric lui a alors rappelé l'importance de respecter le règlement à l'avenir. Tommy, visiblement frustré, n'a d'abord rien dit, sachant que tout le monde était au courant des habitudes de Frédéric, qui n'est pourtant pas le chef. Cependant, après quelques minutes, il a répliqué en expliquant qu'il avait déjà justifié sa situation et qu'il avait même croisé M. David, notre supérieur, sans que celui-ci ne fasse de remarque. Face à cette réponse, Frédéric est resté silencieux. Par la suite, une tension palpable s'est installée entre eux, et ils se cherchaient mutuellement tout au long de la journée.

Le même jour, mécontent du rythme de travail de Tommy, Frédéric en a d'abord discuté avec Emmanuel, son ami proche. Ce dernier a alors confronté directement Tommy devant tout le monde dans la salle de pause.

« Tommy, vous avez beaucoup à faire aujourd'hui, mais j'ai entendu dire que ça ne marche pas de ton côté, et ça ne peut pas continuer comme ça. Si ça ne s'améliore pas, on pourrait peut-être appeler un autre collègue pour te remplacer. »

Tommy a répliqué en ces termes : *« Pourtant, je travaille de la même manière depuis que j'ai commencé ici. Tout cela est probablement dû à ce qui s'est passé ce matin avec mon pantalon. J'ai pourtant expliqué la raison, et ce n'est même pas à vous que je devais justifier cela. Ce n'est normalement pas à vous de me dire de rentrer et que quelqu'un d'autre va me remplacer. »*

Cette interaction a poussé Tommy à se plaindre auprès de M. David, exprimant qu'il ne comprenait pas les réactions de Frédéric et Emmanuel. À la suite de cela, l'attitude de ces derniers à l'égard de Tommy a immédiatement changé en le mettant à l'écart. C'est ainsi que nous avons constaté l'absence de ce dernier pendant deux jours. À son retour, l'évitement est devenu palpable entre Tommy et Frédéric. Bien que M. David ait été informé de la situation, mais aucune mesure corrective n'a été prise. En effet, tout le monde sait que, même s'il avait réagi, il aurait systématiquement favorisé Frédéric en raison de son statut d'ancienneté.

Ce cas est représentatif de plusieurs autres situations similaires que j'ai dû observer durant mon temps au sein de l'entreprise. Ces anciens employés exerçaient une forme de contrôle discret sur l'organisation, influençant même les autres employés, bien qu'ils ne soient pas officiellement reconnus comme supérieurs. Cette influence informelle de ces anciens employés impactait non seulement la dynamique d'équipe, mais aussi les décisions de recrutement et de licenciement. Toute décision importante semblait devoir obtenir leur approbation avant d'être finalisée, leur conférant ainsi un pouvoir non officiel, mais considérable. Cela créait un climat de crainte et de méfiance au sein de l'entreprise.

Un autre fait marquant illustre la contradiction entre les valeurs affichées par cette organisation et la réalité. Marie, une collègue très appréciée de tous pour sa gentillesse et son esprit de collaboration, partait à la retraite après avoir travaillé pendant près de 11 ans dans l'entreprise. Une semaine avant son départ, Joséphine, une autre collègue proche de Marie, a lancé discrètement une collecte d'argent auprès des employés pour organiser une surprise et lui offrir un cadeau d'adieu.

Curieux de comprendre pourquoi la direction ne prévoyait rien pour cet événement, j'ai profité du passage de Joséphine pour lui poser la question :

« José, pourquoi la direction ne fait-elle rien pour elle ? Dans d'autres entreprises, comme chez moi par exemple, c'est justement lors de ce type d'événements que les employés se sentent valorisés et reconnus pour leur dévouement. »

Joséphine m'a répondu : *« Mouctar, tu ne vas pas le croire, mais beaucoup de collègues sont partis de la même manière, sans aucune reconnaissance de la part de la direction. Mais je suis certaine que si c'était l'un des employés privilégiés, les choses auraient été différentes. Nous ne sommes que de petites pièces pour eux. Nos supérieurs hiérarchiques auraient pu organiser quelque chose à leur manière, mais ils ne l'ont pas fait, comme d'habitude. »*

Cette réponse m'a permis de réaliser que ce manque de considération ne se limitait pas à ma remarque, mais révélait un problème bien plus vaste et profond. Finalement, la

collecte d'argent a permis d'organiser une petite fête surprise dans un restaurant local. Ce jour-là, j'ai remarqué que ni M. David, Frédéric et Tommy n'étaient présents, ce qui renforçait l'idée que cette initiative était purement le fruit de la solidarité entre collègues qui avaient aussi formé un autre clan à part.

Le lundi suivant, jour du départ officiel de Marie, alors que nous étions en pause, le directeur général Antony, accompagné de plusieurs chefs de département, est arrivé avec un pot de fleurs mentionné ci-dessus (le bonheur se cultive) et avec un savon à l'intérieur dans un petit carton sur lequel il était aussi écrit (fait avec amour à partir d'ingrédients de premier choix).

À la surprise générale de tous, il s'est avéré par la suite que la seule personne au courant des préparatifs était Frédéric, qui avait informé Emmanuel trois jours plus tôt.

Bien que l'entreprise affiche des valeurs louables en son sein, même à l'entrée principale, les réalités que j'ai vécues sur le terrain révèlent un manque de clarté concernant les valeurs promues et une culture organisationnelle affaiblie, où l'ancienneté et les relations informelles prennent souvent le pas sur l'esprit d'équipe.

3.1.5 Témoignage 2 Québec

À la fin de la session d'hiver, je cherchais activement un nouvel emploi, notamment dans le domaine de l'hôtellerie, vu que j'avais de bonnes expériences dans ce travail. Un jour, après les cours, je me suis rendu à la bibliothèque pour rechercher des offres d'emploi en ligne. Peu de temps après, un ami proche nommé Almamy m'a envoyé trois liens pour essayer de postuler et voir ma chance, parmi lesquels figurait une offre d'un hôtel que je préfère appeler Convivium, qui a pour signification en latin le rassemblement joyeux et convivial. Cette entreprise cherchait activement des employés pour la gestion de leur hôtel pendant la saison d'été. Sans hésiter, j'ai immédiatement postulé en espérant avoir une suite favorable. Trois heures plus tard, j'ai reçu un courriel me demandant mes disponibilités pour

un entretien. J'ai choisi le lendemain pour ne pas manquer cette opportunité, d'autant plus que l'hôtel était en période de recrutement pour former les employés pour la saison estivale.

C'est ainsi que j'ai eu l'opportunité de communiquer avec Madame Adrienne, directrice de Convivium hôtel. Nous avons convenu de nous retrouver à l'UQAR pour mon entretien avec elle, vu que l'hôtel était distant et qu'elle avait des rendez-vous avec d'autres étudiants. Ce jour, un mardi dans l'après-midi, avant l'arrivée d'Adrienne à l'UQAR, j'avais déjà personnellement choisi où nous allions faire notre entretien, vu qu'elle ne savait pas trop quel endroit pouvait être disponible ce jour pour le temps qu'on allait prendre pour cette rencontre. Alors, on s'est installé devant la bibliothèque de l'UQAR, parce que ce jour, l'environnement était calme et les gens passaient rarement. Elle était heureuse et me remercia pour ce geste.

Elle a tout d'abord commencé en rappelant qu'elle a reçu mon Curriculum Vitae qui l'intéressait beaucoup et m'a demandé : *« peux-tu te présenter Mouctar et me parler un peu de tes expériences antérieures dans le travail que tu as eu à faire à la réception ? »*, après l'avoir expliqué beaucoup de responsabilités qu'un réceptionniste doit être capable d'assurer dans son travail comme : le bon sens de l'accueil, savoir communiquer aux personnes qui viennent vers nous, la capacité à gérer le stress, la discrétion ou confidentialité, l'esprit d'équipe et la compétence en résolution de problèmes. Elle a posé une autre question qui l'intéressait particulièrement : *« Quel a été ton plus grand défi dans tes différentes expériences de travail à la réception ? »*

Je me suis immédiatement référé à mon expérience récente en Turquie : *« Madame, j'ai travaillé dans une entreprise où l'erreur n'était pas permise. Cette expérience a révélé en moi une grande capacité d'adaptation et de gestion des situations sous pression, tout en maintenant la satisfaction des clients. Bien que ce travail ait été très exigeant, avec un climat de peur des supérieurs où chacun cherchait à protéger sa position, j'ai su m'y adapter efficacement. »*

Elle poursuit en demandant : « *En tant que réceptionniste, l'hôtel est complet et il n'y a plus de chambres disponibles. Un client se présente pour commencer son séjour après avoir effectué une réservation depuis longtemps. Lors de son enregistrement, tu découvres que sa réservation avait été annulée et qu'un courriel lui avait été envoyé à cet effet, mais le client affirme n'avoir jamais reçu ce message. De plus, il vient de loin, ce qui rend la situation encore plus délicate. Quelle serait ta réaction face à cette situation ?* »

Une situation similaire s'était produite lorsque je travaillais en Turquie, ce qui m'a appris à ne pas hésiter à dire : « *Dans ce contexte non souhaitable, je chercherai immédiatement à contacter les hôtels à proximité du nôtre afin de trouver un endroit où le client pourrait rester en attendant qu'une chambre se libère dans notre hôtel.* »

Adrienne : « *Mouctar, j'aurais fait la même chose. Ou, si nécessaire, j'aurais trouvé une chambre d'urgence où la personne pourrait rester en attendant qu'on lui trouve une autre, correspondant à celle qu'elle avait réservée.* »

À la fin de la rencontre, elle m'a demandé mes disponibilités et m'a rassurée en disant : « *Je suis convaincue que ça te plairait à travailler avec nous autres.* » Cet entretien a piqué ma curiosité et j'étais enthousiaste à l'idée de commencer mon premier emploi en réception au Québec, et tout de suite, l'idée de travailler là-bas m'a intéressé. Cependant, toutes mes inquiétudes étaient orientées à la distance, c'est-à-dire où était situé cet hôtel, qui était à environ 30 minutes de mon domicile en voiture, ce qui m'a fait hésiter, car d'autres opportunités plus proches étaient aussi disponibles, mais qui n'étaient pas liées au travail de réceptionniste. Finalement, j'ai décidé de tenter l'expérience.

Dès mon premier jour à l'hôtel, j'ai été accueilli chaleureusement par Mme Adrienne elle-même ainsi que par Jean, le propriétaire de l'hôtel, qui était juste assis au restaurant tout près de la réception. Adrienne m'a présenté à M. Jean en ces termes :

« *Jean, voici Mouctar, notre nouvel entrant qui a déjà beaucoup d'expérience comme réceptionniste dans d'autres pays* ». Avec les mains croisées dans mon dos, il m'a fixé dans les yeux avec un sourire et a dit : « *Bienvenue parmi nous, Mouctar. Vu que tu as déjà de*

l'expérience, j'en suis sûr que tu vas t'adapter facilement. » Il a ensuite continué à discuter avec les employés du restaurant.

Quelques minutes plus tard, il est revenu alors que Mme Adrienne m'expliquait certaines fonctionnalités dans Hotello. C'est en ce moment que M. Jean était revenu : « *J'espère qu'Adrienne t'a informé, moi, j'habite juste à côté de l'hôtel, et mon numéro est affiché dans le bureau. Si jamais tu as besoin d'aide en l'absence de tes collègues de la réception ou d'Adrienne, n'hésite pas à me contacter, c'est normal et c'est un début. »*

Cette attitude chaleureuse et courtoise m'a fait sentir mieux et j'ai pensé que cet environnement pourrait être idéal pour moi afin d'apporter mon aide et de bien travailler dans une ambiance de soutien mutuel non seulement entre employés, mais aussi la bienveillance des supérieures. Ce qui m'a encore plus rassuré, c'est l'affiche dans la salle de pause des employés sur laquelle était inscrit : « *la bienveillance et le respect mutuel doivent être priorités* ».

Au départ, j'étais sceptique, pensant que cette bienveillance ne durerait pas longtemps, comme c'est souvent le cas dans de nombreux lieux de travail. Cependant, après quelques semaines de travail, j'ai constaté que cette atmosphère positive persistait. Que ce soit au niveau de Laurianne ou de Martin, mes collègues qui m'ont formé et facilité mon intégration, ou de nos supérieurs, tout le monde maintenait une attitude respectueuse et de soutien.

Un incident marquant, bien qu'embarrassant, a particulièrement renforcé mon engagement envers l'entreprise. Un après-midi, alors que je consultais discrètement mon téléphone dans le bureau des employés, M. Jean est entré dans la réception. J'ai immédiatement essayé de cacher mon téléphone en me levant pour le saluer, mais Laurianne, très ancienne avec 9 années d'expérience, maîtrise bien tout le monde dans cette entreprise, a souri à ce geste et m'a simplement dit : « *Tu es bien respectueux envers ton entourage, surtout aux supérieurs, mais ne t'inquiète pas trop, nos supérieurs sont très simples, particulièrement Jean. D'habitude, c'est lui-même qui vient nous saluer ici. Il n'aime même*

pas qu'on le vouvoie, mais veille simplement à être attentif quand tu es en face des clients. »
Cette attitude de ma coéquipière, qui a d'ailleurs l'habitude de me donner beaucoup de directives dans mon travail, m'a beaucoup marqué et m'a permis de me relaxer de mieux en mieux, tout en cherchant à m'investir davantage pour les objectifs de l'entreprise.

Ce qui m'a particulièrement touché, c'est l'assistance que j'ai reçue de la part de Martin face à une situation qui a fallu couler cher à l'entreprise. Après neuf jours de formation aux outils de gestion de la réception (Hotello, MaitreD, la caisse et ceux liés au restaurant), un jour Adrienne m'a contacté pour me demander de remplacer Laurianne qui devait s'absenter pour une raison personnelle. Ce jour-là, je devais travailler seul, car les autres employés n'étaient pas disponibles. Convaincu de pouvoir y arriver, j'ai débuté la journée en suivant les consignes à la lettre jusqu'à l'après-midi, entre 15 h et 16 h. Deux clients sont arrivés à la réception pour s'enregistrer afin de rejoindre leur chambre. C'est là qu'en consultant le système Hotello, j'ai constaté que leurs chambres étaient notées comme prêtes, donc ce qui signifie qu'ils peuvent les rejoindre. J'ai donc procédé à l'enregistrement et leur ai remis les clés. Quelques minutes plus tard, l'un des clients est revenu en m'informant que sa chambre n'était pas propre et que je me suis certainement trompé lors de l'attribution de cette dernière. Stupéfait, j'ai encore vérifié dans le système et constaté que c'est bien sa chambre et que l'autre client rencontrait le même problème et quelques minutes après qui s'est aussi présenté à la réception après l'autre. En consultant la fiche que Laurianne avait laissé la veille avant de rentrer, j'ai remarqué qu'elle n'avait pas signalé que les chambres devaient être nettoyées, donc ceux de l'entretien ménager ne l'ont pas fait.

Abattu, je me suis demandé, est-ce que je vais appeler Jean, le propriétaire de l'hôtel qui est proche de moi ou Adrienne, la directrice ? Qui m'ont pourtant averti de les contacter en cas d'urgence. Vu que c'était le weekend, je n'ai pas voulu les déranger, c'est comme ça que j'ai finalement pris la décision de chercher une solution sur place en fouillant dans le système si je pouvais leur attribuer d'autres chambres vides au même moment pour rassurer les clients qu'on en trouvera une solution. C'est comme ça que j'ai trouvé une chambre qui correspondait à celle de la seconde cliente et pour l'autre client, pas de place visible. C'est là

que j'ai décidé d'appeler mon collègue Martin pour lui expliquer la situation. Sans paniquer, il m'a répondu :

« Oui, Mouctar, ce n'est pas normal la situation dans laquelle tu te trouves, surtout en face des clients, mais ne t'inquiète pas. Ce genre d'incident arrive souvent, même à moi, c'était une fois arrivé. Certainement, Laurianne a dû oublier de le signaler dans le système ou sur la fiche avant de rentrer. Heureusement que je suis à la maison, attends-moi pour régler cela tout de suite, car j'ai accès au système à la maison. Mais rassure-toi juste que les clients sont bien installés. »

Ainsi, je le tenais au téléphone et après deux minutes environ, il m'a fait savoir qu'il a trouvé une autre chambre pour le monsieur qui restait. C'est là que j'ai pris la clé et remis au monsieur tout en l'indiquant la chambre. Ce qui fut un immense soulagement pour moi, car ce jour, l'entreprise aurait pu perdre des clients, et ces derniers auraient eu tout le droit de réagir autrement. Au-delà de cela, elle m'a également permis de me rendre compte qu'il y avait trois chambres réservées spécifiquement pour les cas d'urgence.

Se rendant compte que j'étais moralement affecté par la situation, après ma journée, Martin m'a appelé pour s'assurer que tout allait bien, puis une deuxième fois une heure plus tard pour savoir si j'étais bien rentré chez moi, en me rappelant de ne pas hésiter à lui parler en cas de problème. J'étais surpris de toutes ses réactions, parce qu'il n'était qu'un simple employé comme moi. Par reconnaissance, les jours qui ont suivi, je ne faisais que lui remercier pour ses actes, mais Martin m'a dit un jour :

« Mouctar, tu n'as vraiment pas besoin de me remercier, car cela fait longtemps que je travaille ici dans ce climat d'entraide entre nous-mêmes employés. Il y a des choses qui arrivent plus graves que ça, mais nous cherchons toujours à les régler sans que les supérieurs s'en rendent compte. J'en suis sûr qu'avec le temps, tu vas mieux découvrir ».

« Ne t'inquiète pas pour cela, nous nous entraïdons toujours ici, comme d'habitude. »

Cette réaction m'a profondément marqué et m'a poussé à m'investir encore davantage pour ces personnes bienveillantes dans un milieu où le soutien et l'entraide dominaient pour la satisfaction des clients.

Les jours ont suivi, on était une fois assis dans la salle de pause avec les autres collègues. L'un d'entre nous a rappelé :

« Adrienne n'a toujours pas trouvé quelqu'un qui va gérer la réception pendant les week-ends, pourtant celui qui travaillait pendant ces jours était parti il y a deux jours. Alors, par faute de personnel, il arrivait parfois que la réception soit fermée les week-ends. »

Entendant cela, après cette journée, j'ai appelé Adrienne en lui proposant de travailler pour elle pendant les week-ends afin de combler cette lacune, même si cela signifiait renoncer à un autre emploi ailleurs où je travaillais déjà. Elle a très bien aimé cette proposition, tout en me rappelant que je disais au début que je travaillais dans une autre entreprise toute proche de chez moi, et que c'est pourquoi elle ne me l'avait pas demandé de travailler les week-ends pour elle. J'ai tout de suite dit : *« Il n'y a pas de problème, je vais préférer venir travailler chez vous vu que je me suis bien adapté au milieu. »*

Je savais que lorsqu'il n'y a personne pour l'assister ces week-ends, l'entreprise risquait de perdre les gains qu'elle aurait pu encaisser ces jours-là. C'est pourquoi j'ai volontairement décidé d'aider à éviter cette perte de clients, en raison de l'atmosphère positive et des attitudes bienveillantes existantes dans l'entreprise. Avec eux, les employés s'y sentaient considérés, soutenus et valorisés. Malgré la distance, je faisais chaque jour une heure de route aller-retour entre Rimouski et l'hôtel.

Les valeurs de bienveillance, de respect et de soutien mutuel au sein de cette entreprise ont créé un environnement où nous, les employés, rassurés quant à notre bien-être et à notre sécurité psychologique, étions motivés à accomplir nos tâches avec créativité et sans crainte.

3.1.6 Témoignage 3 Québec, en rencontrant Kadiatou, une amie travaillant dans la restauration à Gatineau

Après mes cours d'été 2023, j'ai eu envie de profiter du soleil et de visiter quelques endroits du Québec, car c'était mon premier été ici. J'ai donc contacté Kadiatou, une amie de longue date que je connais depuis la Guinée. Elle m'a proposé que nous allions ensemble soit à Montréal, soit à Québec, puisqu'elle vivait à Gatineau, qui est assez loin de chez moi, mais elle voulait aussi rendre visite à son cousin Karim à Québec, qui venait tout juste d'arriver de Guinée. Nous avons finalement décidé de nous retrouver à Québec et avons même listé quelques lieux à visiter ensemble, comme le parc de la Chute-Montmorency, le vieux Québec, l'Aquarium du Québec.

Pendant le trajet en voiture, en discussions amicales comme à notre habitude, nous avons commencé à échanger sur nos vies respectives, nos villes et nos lieux de travail. J'ai demandé à Karim :

« Comment se passe ton intégration dans ce nouvel environnement ? Et as-tu commencé à te débrouiller quelque part ? »

Karim a répondu : *« Oui, tout se passe bien jusqu'à présent, même si l'hiver a été difficile au début. J'ai récemment commencé à travailler quelque part, tout près de chez moi. »*

La conversation a alors naturellement dérivé vers nos expériences professionnelles. Ce qui m'a particulièrement marqué, c'est lorsque Kadiatou a pris la parole avec enthousiasme pour partager la sienne. Elle était visiblement ravie de l'importance accordée à la diversité des idées dans le restaurant où elle travaille. Arrivée au Québec pendant l'hiver 2022, elle a découvert un mode de fonctionnement très différent au sein de cette entreprise québécoise.

Elle nous expliqua que, pour un début, elle était très timide en arrivant dans ce restaurant, car ce n'était jamais facile pour elle de faire le premier pas vers les autres. Mais

dès ses premiers jours d'intégration, elle s'est rapidement adaptée, parce qu'elle eut la chance d'être formée par deux personnes incroyablement bienveillantes : une Québécoise de 21 ans et un Sénégalais dans la quarantaine, et son chef d'équipe était un Français. Ils avaient tous une communication claire et facile à cerner, ce qui lui rendait les choses très faciles. Au-delà de cela, ces derniers la taquinaient avec des blagues comme s'ils se connaissaient depuis très longtemps, mais tout en restant concentrés sur le travail. Puis, dans la salle de pause, elle a découvert une diversité incroyable de collègues venant de différents pays, ce qui est totalement différent de ce qu'elle a connu en Guinée.

Dans cette conversation, Kadiatou nous a ensuite souligné que, dans cette entreprise, l'idée de chacun est prise en compte dans les processus décisionnels, ce qui les motive de plus dans tout ce qu'ils font. Par exemple, l'entreprise a organisé deux événements majeurs : la fête de fin d'année 2023 et la fête de Pâques la même année. Ce qui est impressionnant dans ces faits, c'est la manière dont ces événements sont préparés. Un mois avant chaque fête, une boîte à suggestions est placée dans la salle des employés, permettant à chacun de proposer ses idées pour l'organisation. Les supérieurs prennent ensuite en compte les suggestions les plus populaires.

Lors de la fête de fin d'année, comme le restaurant est lié à l'hôtel, appartenant à la même personne, chaque employé aurait reçu une clé de chambre pour y passer la nuit après les festivités. Lors de cet événement, ils ont également reçu des cartes-cadeaux, dont le montant variait selon l'ancienneté : la sienne était de 80 CAD, utilisable dans une boutique spécifique.

Elle a exprimé sa satisfaction quant à l'atmosphère de travail et a partagé des situations qui m'ont rappelé la manière dont fonctionnait la culture organisationnelle dans une entreprise turque nommée Assortik, spécialisée dans la vente de meubles à Istanbul. Dans cette entreprise, nous travaillions tous avec une grande motivation, car nous bénéficions de nombreux privilèges, mais surtout, nous nous sentions écoutés et respectés. Même lors des réunions, nos opinions étaient prises en compte, quel que soit notre statut. Cette reconnaissance nous incitait à nous investir pleinement dans nos tâches.

Ce qui est particulièrement marquant dans cette entreprise turque, c'est l'attention portée aux anniversaires des employés. Dès l'arrivée d'un nouvel employé, la direction notait soigneusement les dates de naissance dans un calendrier. Le jour de l'anniversaire, un rappel automatique était envoyé, signalant l'événement. En fonction de ce rappel, le responsable hiérarchique informait l'équipe de manière appropriée, et celle-ci se réunissait pour organiser une petite fête, avec souvent quelques mots de reconnaissance de la part des collègues et de la direction. Ce geste simple, mais significatif, permettait de créer une ambiance chaleureuse et conviviale. Les nouveaux employés, souvent peu habitués à ce type d'attention, étaient agréablement surpris et touchés par cette reconnaissance, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et de bien-être au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

À partir d'une analyse exhaustive de son vécu professionnel, le chercheur s'appuiera sur ses propres témoignages pour examiner comment les dynamiques culturelles au sein des entreprises peuvent, soit stimuler, soit entraver l'efficacité et l'engagement des employés, et, par extension, impacter la performance globale de l'organisation.

4.1 PERFORMANCE

« Bien que nous n'ayons pas remporté de récompenses mensuelles, cette méthode stimulante a renforcé notre engagement pour la formation, mais aussi a fait qu'on a mieux participé à l'augmentation des chiffres d'affaires de l'organisation, qui faisait partie des objectifs globaux de sa culture établie. » **Extrait 1 : Témoignage Espagne**

Dans cet *extrait 1 du témoignage de l'Espagne*, on peut lire les impacts que la culture établie au sein de cette entreprise a eus, non seulement sur la performance individuelle, mais aussi sur celle organisationnelle. Cette entreprise dotée d'une culture forte a généré un champ de force sociale presque tangible qui a dynamisé et augmenté la motivation des employés, poussant ainsi l'organisation vers une performance supérieure (Akpa *et al.*, 2021). Cette force exercée par la culture de l'organisation a un impact profond sur les processus de l'entreprise, ses employés et sa performance (Shahzad *et al.*, 2012). Sur cette même base, les recherches montrent que l'engagement des employés et leur alignement avec les normes et valeurs de l'organisation dépend de sa culture et peut considérablement améliorer la performance et atteindre les objectifs globaux de cette organisation (Shahzad *et al.*, 2012). Parlant de la performance en milieu de travail, Berberoglu (2018) pense que cette performance découle de la bonne manière dictée par l'organisation et des contributions individuelles des employés,

influencées par des facteurs clés tels que l'engagement, la personnalité et les compétences, qui impactent l'efficacité globale de l'organisation.

4.1.1 Performance individuelle

« ...Ainsi, après avoir suivi nos formations, j'ai redoublé d'efforts pour maximiser mes ventes et optimiser les résultats, en me concentrant sur la revente du plus grand nombre d'articles possible. » **Extrait 2 : Témoignage Espagne**

« C'est pourquoi j'ai volontairement décidé d'aider à éviter cette perte de clients, en raison de l'atmosphère positive et des attitudes bienveillantes existantes dans l'entreprise. Malgré la distance, je faisais chaque jour une heure de route aller-retour entre Rimouski et l'hôtel. » **Extrait 1 : Témoignage 2 Québec**

Ces deux extraits témoignent de l'impact significatif d'une culture organisationnelle basée sur la bienveillance et d'une pratique de valorisation des employés à travers leur performance dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans l'extrait 2, issu de mon témoignage de l'Espagne, la stratégie de reconnaissance continue des performances élevées m'a encouragé à viser l'excellence, en maximisant mes ventes pour optimiser les résultats, afin de mieux contribuer au succès de l'entreprise. De même, dans l'extrait 1, tiré de mon témoignage 2 du Québec, l'atmosphère positive existante au sein de l'hôtel a eu un effet direct sur ma décision de m'investir davantage pour éviter des pertes de clients, notamment durant les week-ends où il manquait de personnel. Lorsque les valeurs et les normes organisationnelles sont bien définies, elles impactent positivement les comportements et les pratiques des employés (Warrick, 2017). Dans cette perspective, en se basant sur Pesqueux (2024), nous pouvons comprendre que la performance au sein d'une organisation dépend étroitement de l'attention accordée au bien-être des employés, un facteur clé qui stimule leur performance individuelle. Cette performance est le résultat d'une évaluation globale prenant en compte le contexte de travail, les ressources mobilisées et les objectifs fixés, renforçant ainsi l'impact positif d'une gestion attentive sur les résultats organisationnels (Pesqueux, 2024). C'est sur cette même base qu'El Hammioui (2020) avance qu'on a souvent tendance

à présenter une entreprise uniquement à travers son chiffre d'affaires, en oubliant que son principal atout réside avant tout dans les compétences du capital humain. À cet effet, la valeur ajoutée d'une organisation réside dans la capacité de ses employés à atteindre les objectifs fixés, reflétant ainsi la contribution spécifique de chaque individu à la réussite globale de l'entreprise (Motowidlo et Kell, 2003) *comme illustré dans ces deux extraits*. Ainsi, nous pouvons comprendre que la performance individuelle est la capacité d'un individu à mener à bien une tâche qui lui est confiée, tout en respectant les contraintes habituelles liées à une utilisation optimale des ressources disponibles (Jamal, 2016).

4.1.2 Performance organisationnelle

« Cette pratique entraînait une certaine surcharge des tâches de ces derniers et occasionnait des difficultés opérationnelles, telles que des erreurs fréquentes dans les transactions et une lenteur dans le service. En conséquence, cela impactait négativement la performance de l'entreprise, en réduisant l'efficacité des activités, allongeant les délais de gestion et diminuant la satisfaction de la clientèle... » **Extrait 1 : Témoignage Guinée**

« Chaque été, l'afflux de stagiaires dans notre organisation est le fruit des efforts constants de toute mon équipe et des politiques que nous avons mises en place. Ces initiatives soutiennent notre rentabilité en renforçant l'image positive de notre organisation, tant en interne qu'à l'extérieur. » **Extrait 3 : Témoignage Espagne**

L'extrait 1 du témoignage de la Guinée met en lumière les pertes subies par l'organisation en raison de dysfonctionnements, tels que des erreurs dans les transactions et une lenteur dans le service, causés par un manque de compétences et de formation adéquates des nouveaux employés. Ces problèmes surviennent dans les entreprises avec une culture organisationnelle faible. Au contraire, une culture forte et proactive, comme illustrée dans l'extrait 3 du témoignage de l'Espagne, intègre des mesures de performance axées sur la formation et l'encouragement des employés qui coordonnent les activités, chose qui est essentielle pour protéger les résultats de l'entreprise (Ricardo et Wade, 2001). Dans ce cadre, Pesqueux (2004) souligne que l'évaluation des performances joue un rôle fondamental dans

le processus de gestion en mettant en avant l'importance d'une organisation bien structurée. Mesurer pour agir et agir pour modifier les résultats constitue le fondement d'un modèle d'action rationnel en gestion, permettant ainsi d'améliorer continuellement la performance organisationnelle (Pesqueux, 2004). Cette dernière se réfère à l'efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs, en adoptant une stratégie cohérente qui oriente les employés vers une direction commune (Brewer, 2008 ; Issor, 2017). Elle repose également sur la capacité de l'organisation à utiliser ses ressources de manière efficiente et efficace pour accomplir ses objectifs (Daft, 2000).

4.2 QUELQUES FACTEURS DE PERFORMANCE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Bien que ces facteurs de performance n'aient pas été abordés dans la recension, il est essentiel de les traiter ici, car les témoignages du chercheur révèlent que des éléments tels que la reconnaissance, le bien-être et la motivation des employés influencent directement la performance au sein de l'entreprise.

4.2.1 La reconnaissance

« Nous avons des récompenses qui incluent des avantages tels que l'affichage de la photo du lauréat dans la salle commune des employés, accompagnée de la mention (employé du mois), ainsi qu'une carte repas gratuite pour la cantine. De plus, il y a une reconnaissance symbolique sous la forme d'une somme de 35 euros, que vous pouvez utiliser pour faire des achats dans une boutique non loin d'ici, que nous vous montrerons. »

Témoignage Espagne

« À la fin de notre stage, une grande cérémonie a été organisée pour reconnaître les efforts de tous les employés et stagiaires [...] Le jour qui a suivi, comme chaque année, l'entreprise nous a organisé une excursion afin de montrer les lieux à visiter dans la ville de Barcelone comme la Sagrada de Familia, le zoo de Barcelone, le stade de Barcelone et l'arc de triomphe de Barcelone. »

Extrait 5 : Témoignage Espagne

Sur la base des *extraits 4 et 5 du témoignage d'Espagne*, le chercheur met en lumière la façon dont cette entreprise valorise et reconnaît chaque effort fourni par les employés, ce qui est une pratique essentielle pour renforcer leur engagement. Ce besoin fondamental de se sentir valorisé au travail est directement lié à la reconnaissance par son entourage, notamment par son supérieur hiérarchique (Fall, 2014). Elle permet à l'individu de définir son identité et de donner du sens à son existence à travers ses interactions avec son environnement et les autres, constituant ainsi un enjeu crucial tant pour la gestion des organisations que pour la satisfaction des besoins fondamentaux des individus (Brun et Dugas, 2005).

Les organisations utilisent également d'autres dimensions de reconnaissance pour exprimer leur gratitude envers les employés ayant contribué de manière significative à l'organisation.

« Le lundi suivant, jour du départ officiel de Marie, alors que nous étions en pause, le directeur général Antony, accompagné de plusieurs chefs de département, est arrivé avec un pot de fleurs mentionné ci-dessus (le bonheur se cultive) et avec un savon à l'intérieur dans un petit carton sur lequel il était aussi écrit (fait avec amour à partir d'ingrédients de premier choix). » **Extrait 1 : Témoignage 1 Québec**

« Ce qui est particulièrement marquant dans cette entreprise turque, c'est l'attention portée aux anniversaires des employés [...] Le responsable hiérarchique informait l'équipe de manière appropriée, et celle-ci se réunissait pour organiser une petite fête, avec souvent quelques mots de reconnaissance de la part des collègues et de la direction. » **Extrait 1 : Témoignage 3 Québec**

À partir des *extraits 1 du témoignage 1 Québec* et celui de l'*extrait 1 du témoignage 3 Québec*, nous pouvons comprendre les bonnes pratiques de reconnaissance que ces entreprises ont mises en place pour accompagner et exprimer leur gratitude envers les employés qui ont contribué de manière significative à l'organisation. Cette logique amène les analyses de Brun et Laval (2018), selon lesquelles : pour agir efficacement en matière de reconnaissance au travail, il est essentiel que les entreprises reconnaissent les membres de

leurs équipes, leurs pratiques de travail, les efforts fournis ainsi que les résultats obtenus. Cette démarche, qui touche l'identité et l'unicité des employés, en valorisant leurs compétences, leur implication et leurs comportements, renforce leur sentiment d'appartenance et d'engagement dans l'organisation (Brun et Laval, 2018). La reconnaissance des résultats du travail accompli reflète la contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise (Brun et Dugas, 2002), car elle est avant tout une réponse positive et sincère, idéalement adaptée, précise et cohérente, qui se manifeste rapidement dans les relations humaines, se basant sur l'appréciation de l'individu en tant qu'être unique, autonome et égal, digne de respect, avec des besoins, mais aussi une expérience enrichissante (Brun et Dugas, 2002).

Ces petites attentions apportées aux fêtes d'anniversaires au sein de l'entreprise observées dans *l'extrait 1 du Témoignage 3 Québec* mettent en évidence l'impact crucial de la reconnaissance sur le succès organisationnel, parce qu'elles participent à renforcer le sentiment d'appartenance et à enrichir l'identité et la motivation des employés (Roche, 2013). Bien que les résultats soient indispensables au sein des entreprises, car ils constituent leur objectif principal, il est tout aussi crucial de reconnaître que ces résultats sont optimisés lorsque l'on valorise les contributions des personnes impliquées et qu'on favorise leur épanouissement au travail (Jacob, 2001 ; El Akremi *et al.*, 2009). L'effort consenti, indépendamment des résultats obtenus, mérite d'être valorisé et se traduit par une rétroaction authentique et constructive, à la fois personnalisée, précise, cohérente et immédiate (Brun et Laval, 2018). Ce processus repose sur des relations humaines respectueuses, qui tiennent compte des compétences, des besoins et de l'expérience professionnelle de chaque individu (Laval et Brun, 2018). Pour Ricœur (2013), c'est une démarche d'échange mutuel où les individus valident réciproquement leurs compétences et leur statut social, un mécanisme essentiel pour renforcer la motivation, préserver la santé mentale et favoriser la fidélisation des employés.

4.2.2 La considération du bien-être des employés

« *Un autre cas notable concerne le chef de cuisine Tall, qui a été réveillé en pleine nuit par le cofondateur de l'hôtel, M. Serkan. Ce dernier, estimant que les dépenses du mois avaient augmenté de manière excessive, ne s'est pas attendu au matin pour discuter de la situation.* » **Extrait 1 : Témoignage Turquie**

L'extrait 1 du témoignage de la Turquie explique le manque de considération manifesté par le cofondateur de l'hôtel, M. Serkan, envers le chef de cuisine, Tall. En le réveillant en pleine nuit pour discuter des dépenses excessives, tout en ignorant l'importance du temps de repos nécessaire pour les employés après leurs heures de travail. Ce qui justifie l'abus, en oubliant que la non-prise en compte des besoins personnels des employés peut négativement influencer leur bien-être. Être bien portant au travail n'est pas seulement une question de responsabilité sociétale pour l'entreprise, mais représente également un levier essentiel de performance organisationnelle (Houtart et De Maredsous, 2023), il est donc crucial que les organisations assument pleinement leur responsabilité à cet égard, car les employés constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise et leur bien-être doit être priorisé (Lachmann *et al.*, 2010). Cette composante indispensable pour la réussite des organisations dépend davantage de la perception individuelle de la personne que des facteurs objectifs tels que le statut d'emploi ou le salaire (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

Contrairement à *l'extrait 1 du témoignage de la Turquie*, où le bien-être de l'employé n'a pas été pris en considération, dans les prochaines lignes, *les extraits 2 et 3 du témoignage 2 Québec* illustrent la valorisation du bien-être des employés qui les motive à s'investir pleinement dans l'accomplissement de leurs tâches.

« *Cette attitude chaleureuse et courtoise m'a fait sentir mieux et j'ai pensé que cet environnement pourrait être idéal pour moi afin d'apporter mon aide et de bien travailler dans une ambiance de soutien mutuel non seulement entre employés, mais aussi la bienveillance des supérieures.* » **Extrait 2 : Témoignage 2 Québec**

« Ne t'inquiète pas pour cela, nous nous entraïdons toujours ici, comme d'habitude. »

Extrait 3 : Témoignage 2 Québec

Lorsque les employés se sentent bien entourés et valorisés, ils dépassent souvent les attentes organisationnelles, ce qui souligne que le bien-être au travail ne se limite pas à l'absence de maladie, mais à la présence de caractéristiques positives chez le travailleur (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). D'après la définition de l'Organisation mondiale de la santé, si la santé équivaut au bien-être, les entreprises ne peuvent pas se limiter à gérer uniquement les risques psychosociaux, car ces derniers représentent seulement une partie d'un enjeu plus vaste : la valorisation du bien-être des employés au sein de l'entreprise (Lachmann, 2010). Il se manifeste comme une expérience subjective positive dans laquelle l'individu s'efforce de donner le meilleur de lui-même, se construisant à travers l'expérience personnelle, les relations sociales au travail et les interactions avec l'organisation (Dagenais-Desmarais, 2010).

À partir de ses témoignages, le chercheur a constaté que dans ses différents lieux de travail, un compromis du bien-être des employés se traduisait souvent par une augmentation du stress dans leur comportement. Il est donc essentiel de distinguer et d'aborder le stress sous ses deux formes : celui vécu au travail et celui généré par le travail.

4.2.2.1 Le stress au travail

« Chaque fois, des réunions étaient convoquées à tous les niveaux pour critiquer ou intimider publiquement les employés fautifs qui ne répondaient pas à leurs attentes. À plus de deux reprises, nous avons été témoins de réactions similaires vis-à-vis d'autres collègues. » **Extrait 2 : Témoignage Turquie**

« Les employés ne respectent pas simplement leurs supérieurs par choix, ils en ont peur, parce qu'ils peuvent être renvoyés à tout moment s'ils ne suivent pas cette pratique, et risquent d'être perçus comme déviants des normes. » **Extrait 3 : Témoignage Turquie**

Dans *les extraits 2 et 3 du témoignage de la Turquie*, l'existence du stress au travail est évidente, qui affecte la performance individuelle des employés. Ce stress, en tant que réaction physiologique et psychologique, était déclenché par des situations perçues comme menaçantes au sein de l'organisation, telles que l'intimidation, la peur excessive des supérieurs hiérarchiques, une surcharge de responsabilités, ainsi qu'un manque de reconnaissance et de soutien (Lupien, 2023). Ce stress au travail peut découler du contexte professionnel, où l'on peut être confronté à des changements organisationnels, des incertitudes et des conflits de rôle, ainsi qu'au contenu du travail, à la sous-utilisation des compétences et à la pression sur les délais. Il peut également résulter de difficultés relationnelles avec la hiérarchie ou les pairs (Légeron, 2001 ; 2004). L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 entre les partenaires sociaux français stipule qu'un état de stress apparaît lorsqu'une personne perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et les ressources qu'elle estime avoir pour y faire face (Gintrac, 2011). Le stress constitue l'un des problèmes majeurs en milieu de travail et continue de s'aggraver avec le temps, car de nombreuses organisations ne prennent pas en compte cet aspect crucial qui pourrait pourtant leur être bénéfique (Dionne-Proulx, 1995).

4.2.2.2 Le stress du travail

« Nous avons tous constaté avec le temps que cette situation provoquait des inquiétudes liées au travail à réaliser [...] Ce problème nuisible a également contribué à une baisse continue des chiffres d'affaires de l'entreprise... » **Extrait 2 : Témoignage Guinée**

Quant au stress du travail, illustré par le praticien dans *l'extrait 2 du témoignage de la Guinée*, il met en évidence le stress du travail ressenti par les employés performants, épuisés par une charge de travail excessive, car ils devaient constamment compenser pour les autres employés, recrutés à travers la proximité et sans une véritable compréhension des exigences du poste. De telles situations se produisent lorsque les attentes professionnelles sont élevées et que l'employé dispose de peu de latitude décisionnelle pour les gérer (Pelfrene, 2001). Ce phénomène souligne que le stress du travail découle de la combinaison de pressions

importantes et d'un manque de contrôle sur l'exécution des tâches qui sont confiées aux employés (Karasek, 1979) cité dans (Pelfrene, 2001). Alors, le stress du travail est directement lié aux exigences spécifiques du poste, comme des tâches répétitives, une charge de travail excessive ou des délais contraignants (Lupien, 2023). Quelle que soit sa source, le stress est activé lorsque quatre facteurs sont présents : la nouveauté, l'imprévisibilité, la menace pour l'ego, et le sentiment de perte de contrôle (Lupien, 2023). Pour en finir, Lupien (2020) propose une perspective clé sur le stress, en identifiant quatre facteurs principaux qui le déclenchent, résumés par l'acronyme C.I.N.É. : contrôle faible, Imprévisibilité, Nouveauté et Égo menacé.

4.2.3 La motivation au travail

« Cette réaction m'a profondément marqué et m'a poussé à m'investir encore davantage pour ces personnes bienveillantes dans un milieu où le soutien et l'entraide dominaient pour la satisfaction des clients. » **Extrait 4 : Témoignage 2 Québec**

« Dans cette entreprise, nous travaillions tous avec une grande motivation, car nous bénéficions de nombreux privilèges, mais surtout, nous nous sentions écoutés et respectés. Même lors des réunions, nos opinions étaient prises en compte, quel que soit notre statut... »

Extrait 2 : Témoignage 3 Québec

À travers l'extrait 4 du témoignage 2 du Québec et l'extrait 2 du témoignage 3 du Québec, l'influence significative qu'une atmosphère marquée par une culture positive au sein de l'organisation peut avoir sur la motivation des employés, impactant ainsi favorablement la performance de l'entreprise, est évidente. Bergeron (2019), dans ce contexte, pense qu'en rendant les employés heureux, on augmente leur motivation, ce qui bénéficie à l'organisation. C'est ainsi qu'il définit la motivation au travail comme une force interne qui pousse les individus à agir en accord avec les objectifs de l'organisation, tels qu'ils les comprennent. Blau (2017) considère que l'employé satisfait de sa situation et des relations au travail chercherait à entretenir une équité par des gestes altruistes et consciencieux. En revanche, si l'employé perçoit négativement sa situation de travail, il recadrerait sa relation avec

l'organisation, en réduisant ses contributions discrétionnaires. Il ne produirait alors que l'effort minimum suffisant pour assurer son emploi et éviter des sanctions (Blau, 2017). Cette idée vient éclairer les faits présentés dans cet *extrait 4 du témoignage de la Turquie*.

« Cependant, la motivation n'était plus la même qu'au départ. Nous en sommes venus à considérer notre objectif principal comme étant simplement de percevoir notre salaire en fin de mois, tout en travaillant avec prudence. » **Extrait 4 : Témoignage Turquie**

Ainsi, qu'est-ce qui motive ? Selon Roussel (2000), s'appuyant sur la théorie de Maslow (1943), la motivation résulte du désir de combler des besoins internes. Cette théorie soutient que chaque individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre croissant de priorité : d'abord les besoins physiologiques, puis ceux de sécurité, suivis des besoins sociaux (amour, appartenance), de reconnaissance (estime), et enfin, les besoins d'accomplissement personnel (développement et épanouissement). En ce sens, Porter et Steers (2003) estiment que le comportement humain est influencé par les dynamiques internes qui incitent les individus à agir de manière spécifique, ainsi que par les facteurs environnementaux qui déclenchent souvent ces comportements.

4.3 LA DIVERSITE CULTURELLE ET RELIGIEUSE DANS LES ENTREPRISES

Sur la base des témoignages avancés par le chercheur, l'importance de la diversité au sein des entreprises se révèle clairement. En effet, les enjeux liés à la diversité, qu'elle soit culturelle ou religieuse, jouent un rôle central, puisque les défis et opportunités auxquels une organisation ou une société est confrontée dépendent en grande partie de la manière dont cette diversité est gérée (Morin, 2001). Elle est l'ensemble des différences et des pratiques d'inclusion dans les entreprises (Konrad *et al.*, 2005).

4.3.1 Diversité culturelle

« Bien que ce soit difficile de faire face à une telle culture imposée, nous pouvons nous efforcer de rester. Avec le temps, on va mieux s'adapter et nous n'avons juste qu'à faire un mois. » **Extrait 5 : Témoignage Turquie**

« Selman, pourquoi les employés se lèvent-ils ainsi pour saluer chaque fois les responsables, surtout le propriétaire de l'hôtel ? » **Extrait 6 : Témoignage Turquie**

Les témoignages révèlent les incompréhensions rencontrées par les employés dans leur environnement de travail. Dans *l'extrait 5*, les employés tentent de s'adapter à une culture imposée, tandis que *l'extrait 6* montre une confusion initiale quant aux pratiques de respect des supérieurs. Ce décalage culturel est renforcé par l'idée d'Abdallah-Preteceille (1998), selon laquelle la culture est souvent perçue comme une entité homogène où les comportements et les situations s'inscrivent. Ce paradoxe de l'unité dans la diversité selon Morin (2001) réside dans le fait que ce qui nous unit peut aussi nous diviser : bien que nous soyons liés par la langue et la culture, les différences culturelles peuvent engendrer des incompréhensions. Ainsi, ce qui devrait faciliter la compréhension interculturelle peut, au contraire, provoquer des malentendus, surtout lorsque l'accent est mis sur les différences plutôt que sur les fondements anthropologiques communs (Morin, 2001). Ainsi, pour mieux la comprendre, Lowies (2013) estime qu'elle fait référence à la variété de cultures distinctes, chacune ayant des caractéristiques uniques en termes de nature, de caractère et d'aspect. Cette notion remet en question l'idée de cultures homogènes et isolées, en soulignant l'importance de comprendre les cultures dans leurs propres diversités internes, plutôt que de les considérer comme des entités fixes et monolithiques (Lowies, 2013).

La diversité culturelle dans les entreprises n'est pas uniquement négative ; lorsqu'elle est bien gérée, elle peut en effet favoriser une performance organisationnelle optimale (Pepin, 2013). Ce qu'on peut constater dans *L'extrait 6 du témoignage de l'Espagne*.

« Nous soulignons l'importance de l'initiative individuelle, collective et de l'innovation, qui sont nos valeurs fondamentales au sein de cette organisation. Étant donné que vous venez de différents pays, certaines personnes parmi vous peuvent avoir des idées nouvelles à nous apporter, tout comme nous pouvons également vous en apporter. » **Extrait 6 : Témoignage Espagne**

Cet *extrait 6 du témoignage de l'Espagne* souligne l'importance de l'initiative individuelle et collective ainsi que de l'innovation dans les organisations. Il valorise les contributions variées des employés provenant de différents pays. Lorsque la diversité culturelle est bien gérée, elle devient une source précieuse d'enrichissement et d'innovation ; c'est pourquoi elle représente aujourd'hui l'un des principaux défis pour les responsables d'entreprises (Pépin, 2013 ; Bauer et Akkari, 2015). En tant qu'atout essentiel du monde d'entreprise, elle représente une richesse qui renforce le tissu social et économique des organisations tout en favorisant leur performance globale (Laqiri et Bennani, 2023). Dans un sens large, elle fait référence à trois phénomènes majeurs : la diversification de la clientèle, celle de la main-d'œuvre, et celle en termes de genre, d'âge et d'origines culturelles (Cornet et Warland, 2008). Laqiri et Bennani (2023) l'emploient pour désigner la coexistence de diverses cultures, origines et croyances au sein d'une organisation, influençant ainsi les interactions et la performance.

4.3.2 La religion dans les entreprises

Certaines entreprises permettent à leurs employés de pratiquer leur religion sans que cela n'affecte leur travail, tandis que d'autres s'y opposent catégoriquement. Cette différence peut favoriser un environnement inclusif ou, au contraire, engendrer stigmatisation et tensions au sein de l'équipe (Gaudu, 2010), comme ce fut le cas dans une entreprise à Bodrum (Turquie). Bien que la diversité religieuse soit souvent mentionnée comme une dimension importante de la diversité, elle n'a pas fait l'objet d'analyses approfondies (Galindo et Surply, 2010). La laïcité, qui a longtemps régulé les pratiques en entreprise, semble être de nos jours insuffisante face aux revendications croissantes liées aux pratiques religieuses (Galindo et Surply, 2010).

« Nous avons pourtant dit à tous que pendant les heures de travail, personne ne doit laisser ses collègues seuls pour aller prier. Demain, viens me voir dans mon bureau à 10 heures. » **Extrait 7 : Témoignage Turquie**

« Normalement, je ne suis pas habitué à ce genre de réaction. Chez nous, même les supérieurs se précipitent pour aller prier pendant les heures de travail, et ils ne disent rien lorsque les employés font... » **Extrait 8 : Témoignage Turquie**

L'exemple de cette entreprise turque, illustré dans les extraits 7 et 8, révèle un paradoxe surprenant. Bien que la Turquie soit un pays officiellement laïc, avec une population majoritairement musulmane (97,4 %), les entreprises n'autorisent pas toujours les employés à pratiquer leur religion durant les heures de travail. Cela a créé un sentiment d'exclusion chez certains, qui estiment que tout ne devrait pas se résumer au travail. Ils soulignent qu'il est possible de s'organiser de manière à s'entraider pour pratiquer la foi sans nuire à la productivité ou aux collègues. C'est ainsi que Honoré (2013) critique cette vision réductrice du travail comme simple exécution de tâches, en insistant sur l'importance de reconnaître les besoins spirituels et émotionnels des individus. Ils affirment qu'il est essentiel de considérer le travail comme une activité humaine complète, englobant la spiritualité, l'intelligence, la créativité et les émotions. Maillard (2017) ajoute que toute religion possède une dimension individuelle, qui est la foi, et une dimension collective, qui concerne les rites. Ces derniers, souvent encadrés par des règles dans l'espace public, peuvent poser des problèmes lorsque leur visibilité interfère avec la liberté des autres. En effet, les rites musulmans, tout comme ceux des Juifs orthodoxes, codifient la vie quotidienne, rendant la religion particulièrement visible. Cette visibilité, bien que légitime, peut créer des tensions, parce que les entreprises craignent que cela n'affecte leur rentabilité (Maillard, 2017). Le désir croissant de pratiquer librement sa religion au travail, selon Galindo et Surply (2010), place les DRH face à des demandes d'adaptation de l'organisation en termes d'horaires et de conditions de travail, ce qui peut influencer à la fois la performance individuelle et collective. Toutefois, lorsque ces revendications ne sont pas satisfaites ou que certains employés refusent de se conformer aux règles établies, cela peut compromettre non seulement la productivité, mais aussi la cohésion au sein de l'équipe (Galindo et Surply, 2010). L'évolution des entreprises vers une plus grande perméabilité aux changements sociaux, combinée à l'émergence de religions visibles comme l'islam et le néo-protestantisme, exacerbe ces enjeux (Maillard, 2017). Ainsi, Hill *et al.* (2000) considèrent la religion comme un système

organisé de croyances et de pratiques partagé par une communauté, qui s'accorde sur les fondements de la foi et sur les moyens de la mettre en œuvre.

4.4 FAVORITISME ET NEPOTISME

Bien que le favoritisme et le népotisme n'aient pas été abordés dans cette revue de la littérature, ces pratiques revêtent une importance cruciale pour comprendre les témoignages du chercheur. En effet, elles ont eu un impact négatif significatif, tant sur la performance des employés que sur celle de l'entreprise dans son ensemble. Le favoritisme, ainsi que ses différentes manifestations, comme le népotisme et le clientélisme, sont souvent analysés à travers le prisme des normes et des valeurs culturelles (Hotho *et al.*, 2020).

« Dans cette entreprise, j'ai constaté qu'il y avait une quinzaine d'employés, la plupart parlant l'une des langues locales du pays, dont je préfère taire le nom, ce qui m'a prouvé pour un début que la majorité des employés ont certainement été employés à cause de leur proximité aux anciens ou au gestionnaire qui appartenaient à cette communauté. »

Extrait 3 : Témoignage Guinée

« C'est ainsi que, juste en quelques jours, j'ai découvert parfaitement que la majorité de ces employés ont été recrutés sur la base de relations personnelles plutôt que de compétences et que ces derniers évoluent dans cette réalité depuis plusieurs années, qui occasionnaient des problèmes. » **Extrait 4 : Témoignage Guinée**

« Ces employés jouissaient de privilèges par rapport aux autres et imposaient leurs propres règles sous les yeux du gestionnaire [...] En raison de l'ancienneté et des alliances informelles qui leur octroyaient tous ces privilèges. » **Extrait 2 : Témoignage 1 Québec**

L'extrait 3 de la Guinée illustre la manière dont les employés existaient dans cette organisation en fonction de leur appartenance communautaire, sans disposer des compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches. Perçu par Prendergast et Topel (1996) comme le choix basé sur des relations plutôt que sur le mérite. Cette pratique est considérée comme l'une des causes les plus néfastes affectant les performances

organisationnelles (Haywood, 2018). Son implication dans le recrutement et la sélection demeure un problème persistant dans les sociétés où les effets de la mondialisation se font de plus en plus sentir (Hotho *et al.*, 2020). En accordant des avantages exclusifs aux membres d'un groupe, indépendamment de leurs compétences, perturbe sérieusement les processus organisationnels, occasionnant un environnement inéquitable qui finit par affecter négativement la satisfaction des employés et leur motivation au travail (Arasli *et al.*, 2006). Ce constat rejoint l'idée selon laquelle, lorsque des membres d'une équipe appartiennent à la même tribu, ils favorisent consciemment leurs pairs, même lorsque cela n'est pas mérité, nuisant ainsi à l'équité, à l'efficacité globale de l'équipe et au désengagement des employés (Okyere-Kwakye *et al.*, 2010). Les employés désengagés sont mécontents, et leurs influences négatives peuvent compromettre les réussites de leurs collègues engagés (Gallup, 2006). Ces faits désignent ainsi l'action de proposer des emplois, des contrats et des ressources aux membres de son propre groupe social de manière privilégiée par rapport à d'autres qui sont en dehors de ce groupe (Bramoullé, 2016). C'est pourquoi il est considéré comme contraire à l'éthique en raison de ses conséquences négatives (Hotho *et al.*, 2020).

Contrairement aux pratiques de recrutement professionnel basées sur la compétence que j'ai observées dans les entreprises où j'ai travaillé dans d'autres pays, *l'extrait 4 du témoignage de la Guinée* démontre l'effet du favoritisme dans le processus de recrutement mis en place par cette entreprise, qui a engendré de sérieuses difficultés opérationnelles, affectant le travail d'équipe, mais aussi la qualité et l'efficacité dans l'exécution des tâches. Le fait de fournir une attention privilégiée, des incitations, des opportunités et des affectations sans rapport avec la performance ou les réalisations des employés engendre des retombées négatives sur la performance de l'organisation (Ombanda, 2018). Selon Okyere-Kwakye *et al.*, (2010), en Afrique, le népotisme et le tribalisme sont fréquemment reconnus comme des obstacles majeurs à l'efficacité des équipes. Ces pratiques, profondément ancrées dans certaines valeurs culturelles, freinent significativement la performance organisationnelle en privilégiant les relations personnelles et les affiliations tribales au détriment des compétences et du mérite. En conséquence, ces facteurs nuisent à la cohésion et à la productivité des équipes (Okyere-Kwakye *et al.*, 2010).

L'extrait 2 lié au témoignage 1 Québec détaille les privilèges qui sont accordés à quelques employés spécifiques par rapport aux autres employés. Pourtant, ces derniers n'ont pas un poste spécifique leur permettant à dominer les autres employés dans l'organisation. Ce qui occasionne des conflits, des incompréhensions dans ce milieu et ces derniers se sentent sous-estimés. Lorsque le favoritisme est présent dans l'organisation, les employés perdent confiance dans la transparence et l'équité organisationnelles ainsi que dans leurs liens sociaux avec les membres privilégiés du groupe. De plus, ils adoptent des perceptions pessimistes quant à la manière dont leurs compétences peuvent contribuer au succès du groupe de travail (Lasisi *et al.*, 2022). Souvent présentés par les supérieurs comme étant basés sur le mérite, ces critères reposent en réalité sur des connexions personnelles, souvent de longue durée, entre l'employé et le décideur (Pearce et Wang, 2024). Alors, en raison de la rapide professionnalisation des milieux de travail locaux, pour remédier à cette situation, les gestionnaires dans ces sociétés doivent fonder leurs décisions de recrutement uniquement sur les qualifications et le mérite des candidats (Stahl *et al.*, 2012).

4.5 LE ROLE DU LEADER DANS LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Les employés représentent les piliers essentiels de l'organisation. Pour optimiser leur performance et les orienter vers l'atteinte des objectifs organisationnels, il est crucial que les responsables adoptent un leadership fort (Wen *et al.*, 2019). Cependant, des séries de manquement aux responsabilités de la part des leaders peuvent entraîner des conséquences très néfastes sur les équipes de travail. Ce qui peut caractériser son style de leadership comme « toxique » (Brandel, 2006). Dans ce contexte, le chercheur met en lumière les conséquences de ce leadership toxique, qui se manifestent notamment par la dégradation du climat de travail et l'émergence de conflits au sein des équipes.

4.5.1 Dégradation du climat de travail

« Ce jour-là, Youssouf, en tournant la tête, a aperçu Daouda, qui ne faisait rien à ce moment-là, et espérait qu'il viendrait l'aider. Cependant, Daouda ne le fit pas, probablement

pour exprimer son mécontentement de devoir l'assister à chaque fois. » **Extrait 5 :**

Témoignage Guinée

« Face à cette situation, même entre les employés, lorsque quelqu'un commettait une erreur, au lieu de s'entraider pour résoudre le problème, chacun cherchait à éviter toute implication de peur des représailles de la haute direction. » **Extrait 9 : Témoignage**

Turquie

Les extraits 5 du témoignage de la Guinée et 9 du témoignage de la Turquie illustrent des situations qui expliquent des pratiques engendrant des incompréhensions et des tensions, dégradant ainsi le climat de travail. Ces réalités sont marquées par un manque de collaboration, la peur des représailles et des divisions internes, souvent exacerbées par le défaut du leader, lorsque ce dernier ferme les yeux sur des comportements inacceptables entre les employés. Ce climat organisationnel reflète la manière dont la majorité des acteurs perçoivent leur environnement de travail (Brunet et Savoie, 2016). En d'autres termes, il mesure la qualité des interactions et des traitements dont bénéficient les individus dans le cadre de leur vie professionnelle (Brunet et Savoie, 2016). Ainsi, le climat au sein de l'organisation façonne l'image que celle-ci véhicule tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur (Brunet et Savoie, 2016). Les organisations bénéficient généralement d'un meilleur climat lorsque leurs leaders sont perçus comme transformationnels et dotés d'une vision stratégique (Ehrhart *et al.*, 2013). Cela est possible lorsque le milieu de travail est inclusif grâce à un leader efficace qui oriente ses employés et favorise la collaboration, l'équité et la cohésion, ce qui contribue à des résultats organisationnels positifs et à une performance collective accrue (Silva, 2016). C'est pourquoi certains auteurs limitent le concept de climat de travail à la perception des relations interpersonnelles, en particulier celles entre le superviseur et ses subordonnés (Barling *et al.*, 1990). Pour maintenir un climat apaisé, les leaders doivent bien connaître leur personnel afin d'adapter leurs compétences et d'agir de manière appropriée, car les subordonnés, qu'ils soient individuels ou en groupe, adoptent des comportements et des habitudes spécifiques (Răducan et Răducan, 2014). Le leadership, notamment au travers des styles individuels, constitue un levier essentiel pour

favoriser la cohésion et la satisfaction au travail. Il s'agit donc du processus par lequel une personne influence un groupe en vue d'atteindre un objectif commun (Belias *et al.*, 2015 ; Northouse, 2016), soulignant ainsi l'importance des leaders dans la création d'un climat de travail positif. En tant que composante de la gestion, le leadership consiste à convaincre les autres de travailler vers des objectifs définis, à favoriser la cohésion, la cohérence du groupe et à motiver les individus (Iacob et Cismaru, 2002). Comme l'indique *l'extrait 9 du témoignage de la Turquie*, les interactions au sein de l'organisation et la prise de décision demeurent inefficaces tant qu'un leader n'intervient pas auprès des employés lorsque cela est nécessaire, ne leur insuffle pas la motivation et ne les oriente pas vers des objectifs spécifiques (Iacob et Cismaru, 2002).

4.5.2 Conflits dans les équipes de travail

« Si tu dois travailler au prêt de nous autres, il te faut porter ton uniforme. Sinon, je préfère aller de l'autre côté. » **Extrait 3 : Témoignage 1 Québec**

« En travaillant avec tes collègues, tu dois laisser tes problèmes à la maison, car c'est un travail d'équipe. » **Extrait 4 : Témoignage 1 Québec**

« Cette interaction a poussé Tommy à se plaindre auprès de M. David, exprimant qu'il ne comprenait pas les réactions de Frédéric et Emmanuel [...] Bien que M. David ait été informé de la situation, mais aucune mesure corrective n'a été prise. » **Extrait 5 : Témoignage 1 Québec**

Les extraits 3, 4 et 5 du témoignage 1 Québec démontrent une tension existante entre les employés, conséquence d'un leadership inefficace qui, par l'absence de clarté des valeurs organisationnelles, des responsabilités de la part du gestionnaire, génère des conflits au sein de l'équipe, ce qui occasionne, selon Lavoie-Tremblay *et al.* (2016), une augmentation du taux de *turnover*. Un conflit se produit lorsque des éléments tels que les opinions, les objectifs et les sentiments s'opposent, chaque partie cherchant à défendre ses intérêts et à obtenir satisfaction, y compris la satisfaction psychologique d'avoir réussi (Dethier, 2018). Ces

conflits prennent source à travers des divergences entre les employés (Thomas, 2012) et qui peuvent par la suite créer des tensions incontrôlables parmi les employés (Pepin, 2013) comme justifié dans les *extraits 3, 4 et 5 du témoignage 1 Québec*. Cela pousse parfois ceux qui ne peuvent supporter la pression à quitter l'entreprise. En effet, ce n'est pas l'entreprise que l'on quitte, mais un leader qui ne remplit pas correctement ses responsabilités (Lavoie-Tremblay *et al.*, 2016). Ces conflits conduisent de nombreuses organisations à faire face à des défis tels qu'un manque d'engagement et un stress lié au travail parmi les employés, entraînant une baisse de la productivité et de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Asrar-ul-Haq et Kuchinke, 2016). Il est donc crucial de reconnaître le rôle d'un leader au sein des organisations, car son impact sur les employés peut être considérable. C'est pourquoi Kalsoom *et al.* (2018) affirment que le leadership est l'élément le plus essentiel d'une organisation, ayant des effets directs et indirects sur la performance des employés, surtout lorsque ces derniers se sentent bien. Lorsqu'il est bien appliqué, le leadership peut influencer positivement le comportement et les attitudes des subordonnés, améliorant ainsi leurs performances (Wen *et al.*, 2019). Les leaders qui facilitent l'intégration des employés en tirent de nombreux avantages, car ils jouent un rôle crucial dans la promotion d'une culture qui favorise le partage des connaissances, la fidélisation des employés et la création de loyauté envers l'organisation (Othman *et al.*, 2014). En revanche, ceux qui ignorent les réalités vécues par leurs employés contribuent à la dégradation de leur climat de travail, comme l'illustrent les *extraits 3, 4 et 5 du témoignage 1 du Québec*.

Un bon leadership est crucial pour motiver les employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels, tandis qu'un leadership déficient peut entraîner des conséquences graves à plusieurs niveaux (Nielsen *et al.*, 2019 ; Shaw, 1955). C'est pourquoi il est considéré par March et Weil (2003) comme un facteur de cohérence qui permet d'optimiser l'action organisationnelle en supprimant les contradictions et les ambiguïtés, soulignant ainsi l'importance d'un leadership compétent pour prévenir d'éventuelles conséquences néfastes.

4.6 DISCUSSIONS

Après avoir analysé les témoignages du chercheur issus de ses expériences en Guinée, en Turquie, en Espagne et au Canada, il apparaît clairement qu'une culture organisationnelle forte, prenant en compte les facteurs de performance, est essentielle pour favoriser une productivité élevée. Pour ce faire, un leadership efficace capable de mettre en œuvre cette culture afin de motiver les employés à atteindre les objectifs de l'organisation est nécessaire (Marcoulides et Heck, 1993). Toutefois, il a été constaté que lorsque les responsables mettent les valeurs organisationnelles de côté au profit de leurs propres pratiques, cela peut nuire à la performance individuelle, entraîner des conflits et dégrader le climat organisationnel, avec pour conséquence des résultats négatifs pour l'ensemble de l'organisation.

Dans cette discussion, nous analyserons ces dynamiques en profondeur, en nous appuyant sur le modèle proposé par Marcoulides et Heck (1993) présenté dans la revue de la littérature, afin de comprendre comment une culture organisationnelle peut soit stimuler, soit entraver la performance individuelle des employés, et comment cela influence par la suite la performance globale de l'organisation.

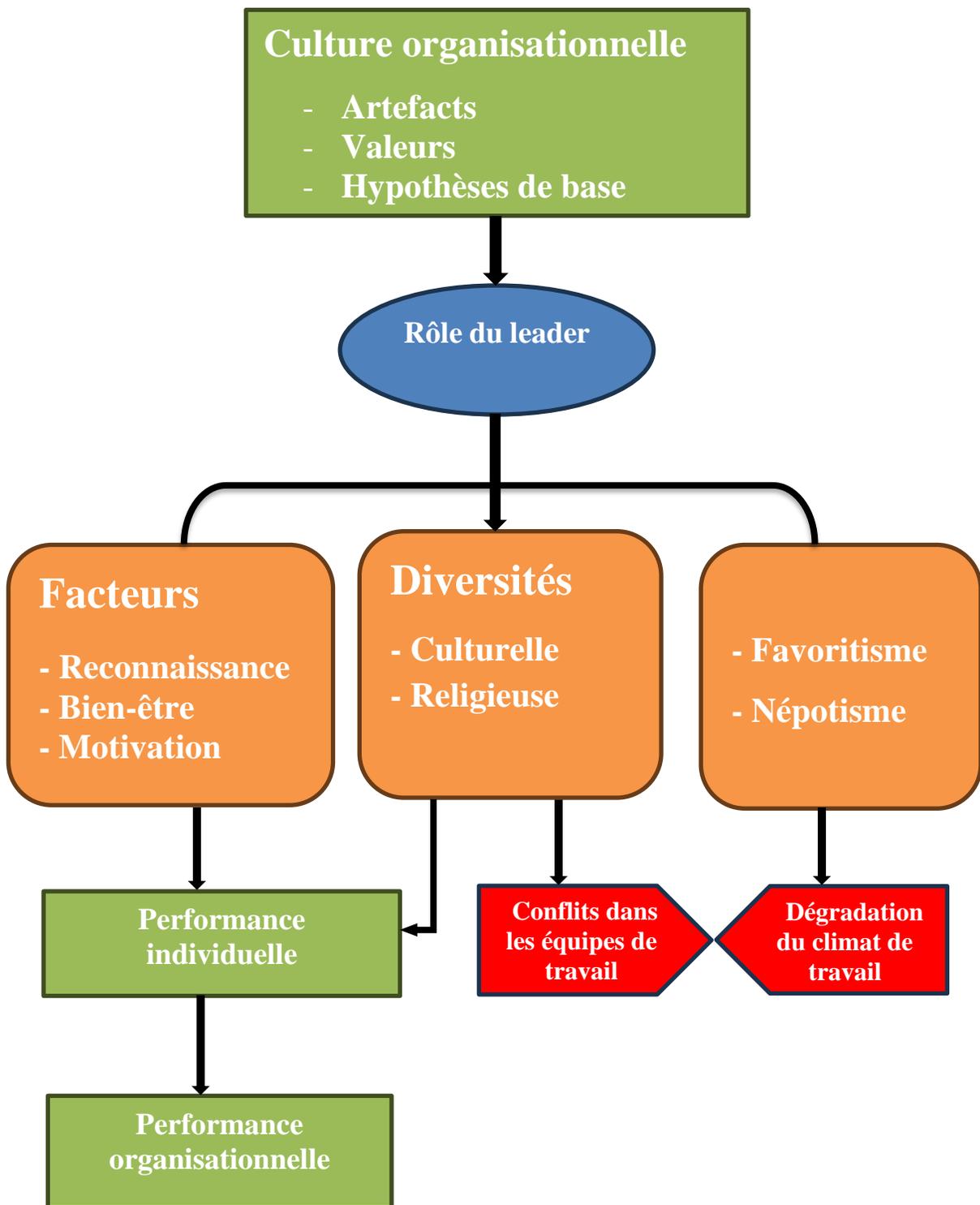


Figure 7. Inspirée du modèle proposé des variables influençant la performance organisationnelle. (Marcoulides et Heck, 1993, p.215)

Cette section, qui s'appuie sur l'analyse de mes témoignages que j'ai résumés dans la figure 7, a pour objectif de clarifier le processus d'influence de la culture organisationnelle sur la performance, non seulement individuelle, mais aussi organisationnelle.

4.6.1 Culture organisationnelle

Chaque organisation repose sur une culture qui constitue à la fois son histoire et sa fondation. Cette culture se compose d'artéfacts, de valeurs, de croyances et d'hypothèses fondamentales, qui émergent principalement des fondateurs de l'organisation (Schein, 2010). Ces composantes représentent des fondements communs que la direction transmet aux employés afin qu'ils les intègrent dans leurs habitudes. Une défaillance dans cette transmission peut directement influencer les attitudes des employés envers l'organisation, soulignant ainsi le rôle essentiel du leader.

4.6.2 Le rôle du leader

Pour garantir une coordination efficace des valeurs organisationnelles, un leadership approprié est essentiel. Ainsi, la culture organisationnelle est étroitement liée au rôle du leader, comme je l'ai mentionné dans la figure 7. En transmettant la culture de l'organisation, le leader peut adopter divers comportements, intégrant parfois ses propres hypothèses dans le quotidien des équipes. Cela peut avoir des effets positifs ou négatifs sur la performance individuelle, impactant directement l'ensemble de l'organisation (Schein, 2010).

Pour mieux comprendre, nous pouvons observer dans cette figure trois cadres carrés représentant des pratiques découlant directement du rôle des responsables dans les organisations vécues. Le tout premier cadre met en évidence les facteurs de performance, tels que la reconnaissance, le bien-être, la prise en compte de la motivation des employés et la diversité. Ces éléments, valorisés par des gestionnaires dans d'autres entreprises, ont conduit à une augmentation de la performance individuelle, ayant ainsi un impact direct sur la performance globale de l'organisation comme suit :

4.6.3 Les facteurs de la performance

4.6.3.1 La reconnaissance

À travers mes expériences dans différentes organisations, j'ai constaté que lorsque les employés se sentent valorisés et reconnus, leur engagement se renforce, leur permettant de donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui profite directement à l'organisation. C'est pourquoi cette valorisation est perçue comme un puissant stimulus qui va au-delà des récompenses matérielles ; elle inclut également la reconnaissance des efforts des employés, les incitant ainsi à redoubler d'efforts (Brun, 2005).

4.6.3.2 Le bien-être

Un autre facteur crucial est la prise en compte du bien-être des employés. Ce facteur, qui ressort de mes analyses des témoignages, est sans doute l'un des plus importants pour renforcer la détermination quotidienne au travail. Lorsqu'on se sent bien entouré et que la sécurité psychologique n'est pas menacée, la confiance envers les supérieurs hiérarchiques et les collègues augmente naturellement, permettant ainsi de s'investir pleinement dans ses tâches. Cela favorise une expérience positive où chacun s'engage activement dans l'accomplissement des missions qui lui sont confiées. Comme l'a également confirmé Dagenais-Desmarais (2010), les entreprises qui investissent dans le bien-être de leurs employés constatent une augmentation de leur productivité.

4.6.3.3 La motivation

En tant que témoin des faits dans ces entreprises, il a également été remarqué que la motivation devient un facteur primordial lorsque les responsables comprennent ce que veulent leurs employés, quels sont les leviers qui les poussent à se motiver et à leur accorder l'attention nécessaire. Parce que le comportement humain est influencé à la fois par des dynamiques internes et par des facteurs environnementaux, alors, tenir compte de ces aspects oriente leur engagement pour le succès de l'organisation (Porter et Steers, 2003).

4.6.3.4 La diversité culturelle et religieuse

Les personnes issues de différents horizons n'ont pas forcément les mêmes manières de voir ou de faire les choses, ce qui leur permet d'apporter des perspectives variées, enrichissant ainsi la réflexion collective, qui favorise la recherche de solutions novatrices aux défis rencontrés. Les entreprises qui la valorisent sont en mesure d'exploiter pleinement le potentiel de leurs employés. En favorisant un environnement inclusif où les pratiques religieuses peuvent être respectées tant qu'elles s'alignent avec les normes de l'organisation, ces entreprises créent un cadre harmonieux. Elles contribuent à une meilleure dynamique de groupe et à une amélioration du rendement organisationnel (Gaudu, 2010). C'est pourquoi une partie du cadre de la figure 7 est orientée vers la performance individuelle, qui, par la suite, impacte positivement l'organisation. Ce qui démontre que lorsque la diversité est bien coordonnée, elle bénéficie à l'organisation ; ainsi, la mise en place de mécanismes efficaces pour la gérer peut la transformer en une source d'enrichissement et d'innovation (Pépin, 2013). Cela représente l'un des principaux défis auxquels les responsables d'entreprises sont confrontés (Bauer et Akkari, 2015).

À l'opposé de ces facteurs de performance, certains responsables adoptent des pratiques néfastes qui freinent les valeurs de l'organisation et bloquent les employés dans leur capacité à fournir davantage d'efforts pour atteindre la performance organisationnelle.

4.6.4 La non-considération de la diversité culturelle et religieuse

La diversité, qui est censée être une source de créativité au sein des organisations, peut devenir un facteur problématique si elle est mal gérée, entraînant des départs et fragmentant le climat de travail. Comme fut le cas à l'Objectyran Hôtel, où les employés étrangers ont rencontré des difficultés d'adaptation à une culture dominante axée uniquement sur les résultats et l'influence, sans tenir compte de leurs besoins religieux, de leurs émotions et de leur bien-être. Dans de telles conditions, les employés ressentent un mal-être qui peut conduire à un *turnover* élevé et à des départs massifs. En revanche, ces employés auraient pu

devenir une véritable source de succès si le responsable avait adopté un leadership inclusif favorisant l'adaptation à la culture existante (Brewis, 2019).

4.6.5 Favoritisme et népotisme

Lorsque les employés sont recrutés principalement en fonction de la proximité communautaire ou des relations personnelles, sans tenir compte de leurs compétences, cela peut entraîner des conséquences néfastes pour l'organisation. Ces recrutements biaisés perturbent le rythme de travail des collègues, créent des déséquilibres au sein des équipes et affectent la rentabilité (Arasli *et al.*, 2006). Parallèlement, les employés non privilégiés peuvent se sentir exclus, se contentant d'un simple présentéisme, parce qu'ils ne sont pas considérés par le système mis en place. Cette situation contribue à un climat de travail dégradé, souvent à l'origine de conflits quotidiens, comme le montre la figure 7.

4.6.6 Conflits dans les équipes de travail

Lorsqu'il y a confusion entre les valeurs organisationnelles et celles imposées par les responsables, souvent due à un manque de clarté dans les responsabilités, cela peut engendrer des tensions au sein des équipes. Favoriser un employé par rapport à un autre, sans tenir compte des impacts négatifs que cela peut avoir sur les collègues de travail, crée un climat d'injustice. Les employés qui se sentent écartés risquent de développer un sentiment de non-considération, ce qui alimente les conflits, qui peuvent nuire à la cohésion de l'équipe et à la productivité.

4.6.7 Dégradation du climat de travail

Le climat organisationnel représente la façon dont la plupart des membres perçoivent leur environnement de travail (Brunet et Savoie, 2016). Ce qui s'en va dire que, lorsqu'on constate des incompréhensions, des divisions internes et des conflits quotidiens, souvent dus à un manque de collaboration entre les employés et à une peur des représailles des supérieurs,

il est clair que le climat de travail se dégrade. Une telle atmosphère ne peut pas forcément permettre d'atteindre les objectifs de l'organisation.

4.6.8 Performance individuelle

En évoquant la performance individuelle, nous faisons référence aux valeurs et pratiques organisationnelles qui peuvent renforcer l'engagement des employés envers les objectifs organisationnels. Lorsque les bonnes pratiques, telles que les facteurs de performance mentionnés précédemment, sont mises en œuvre, cela conduit à un meilleur rendement global, car les employés se sentent valorisés. En revanche, si ces pratiques sont contournées au profit d'autres méthodes, les organisations peinent souvent à atteindre les résultats escomptés de la part de leurs employés.

4.6.9 Performance organisationnelle

Toute organisation aspire à un bon rendement. Sur ce, il faut tenir compte de l'implication des employés. Lorsque ces derniers se sentent bien et valorisés, leur motivation et leur productivité augmentent, entraînant une performance organisationnelle accrue. Une performance individuelle élevée stimule l'esprit d'équipe, favorisant ainsi une meilleure collaboration et une communication fluide. De plus, les employés engagés sont plus susceptibles de proposer des idées innovantes, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter et à mieux exceller.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De nombreuses études antérieures ont démontré que la culture organisationnelle est un facteur clé de la performance des entreprises, influençant les attitudes des employés au fil du temps (Martin et Siehl, 1983 ; Pascale et Athos, 1981 ; Ouchi, 1981). Avec l'évolution des contextes, des recherches récentes montrent que les entreprises capables de développer et de coordonner efficacement leur culture bénéficient d'une amélioration significative de la productivité et de la qualité de vie au travail de leurs employés (Schein, 2010 ; Rehman, 2012 ; Akpa *et al.*, 2021 ; Iskamto, 2023 ; Hadi *et al.*, 2024). Toutefois, après plusieurs recherches sur le lien entre culture organisationnelle et performance, un manque a été identifié dans la littérature concernant le rôle des leaders qui contournent les valeurs organisationnelles en instaurant leurs propres pratiques dans la transmission de la culture. Ce phénomène est particulièrement fréquent dans le contexte des entreprises africaines, mais demeure peu étudié.

En raison de cette lacune dans la littérature, ce mémoire vise à réduire cet écart en s'appuyant sur des pratiques similaires observées dans d'autres entreprises dans lesquelles j'ai travaillé en Guinée, en Turquie, en Espagne et au Canada (Québec) comme points de référence, tout en consultant les recherches déjà menées sur le lien entre culture organisationnelle et performance. Pour ce faire, j'ai analysé ces expériences en adoptant l'autopraxéographie comme méthodologie, ce qui m'a permis d'exploiter mes témoignages dans ces entreprises.

À cet effet, les résultats montrent une nette distinction entre les cultures organisationnelles qui mettent l'accent sur des facteurs tels que la reconnaissance, le bien-être et la motivation de leurs employés, tout en tenant compte de la diversité, et celles qui ne le font pas. Les premières bénéficient d'une performance organisationnelle largement supérieure. En revanche, lorsque des pratiques de favoritisme et de népotisme sont instaurées

par les responsables, accompagnées d'une gestion négligente de la diversité, la performance individuelle diminue, causant des conflits, des départs volontaires et, par conséquent, la performance organisationnelle en souffre. Il est donc recommandé aux gestionnaires de prendre en compte ces dynamiques afin de promouvoir une culture organisationnelle positive.

En utilisant l'autopraxéographie comme méthodologie, j'ai partagé mes témoignages de manière authentique, enrichissant ainsi la compréhension des enjeux liés au sujet, tout en intégrant des éléments subjectifs souvent négligés. Cependant, étant la seule source d'information, cette recherche présente certaines limites, car la mémoire humaine peut rendre les expériences incomplètes. C'est pourquoi cette étude ouvre des perspectives pour les chercheurs intéressés par des problématiques similaires, les incitant à explorer des méthodologies alternatives à l'autopraxéographie. En interrogeant d'autres personnes, ils peuvent mener des recherches de terrain plus étendues, qui éviteront l'usage du pronom « je », et adopter des approches telles que des observations, des sondages et des entretiens, contribuant ainsi à l'évolution de la recherche scientifique qui est constante.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdallah-Preteille, M. (1998). Diversité culturelle et approche interculturelle. *Enfance*, 51(1), 125-131.

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., et Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3).

Acar, A. Z., et Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., et Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.

Al Amin, R., Prahiawan, W., Ramdansyah, A. D., et Haryadi, D. (2023). Employee performance under organizational culture and transformational leadership: A mediated model. *Jurnal Mantik*, 7(2), 719-728.

Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86.

Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 163-175.

Albert, M. N. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie : une méthode pour prendre du recul par rapport à la vulnérabilité. *Journal de la gestion appliquée au travail*, 15(1), 67-80.

Albert, M. N., et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

Albert, M. N., et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. *Produire du savoir et de l'action : le vade-mecum du dirigeant-chercheur*, 141-152.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Domaine 1 : L'interdisciplinarité comme champ de recherche).

Alder, G. S. (2001). Employee reactions to electronic performance monitoring: A consequence of organizational culture. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 323-342.

Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.

Anwar, G., et Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

Arasli, H., Bavik, A., et Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three-, four- and five-star hotels in Northern Cyprus. *International journal of sociology and social policy*, 26(7/8), 295-308.

Ashipaoloye, F. K. (2014). A Comparative analysis of the organisational culture and employee's motivation of selected cities in Calabar zone: Basis for employee's motivation, leadership and innovative management. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 54-63.

Asrar-ul-Haq, M., et Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.

Assoratgoon, W., et Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.

Avenier, M. J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. *La construction de savoirs pour l'action, coordonateur Avenier MJ. et Schmitt C.*, 139-169.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, (3), 372-391. <https://www.cairn.info/ouvrages.php>.

Avenier, M. J., et Thomas, C. (2015). Trouver son chemin autour de diverses directives méthodologiques pour faire des études de cas rigoureuses : une comparaison de quatre cadres épistémologiques. *Systèmes d'information et management*, 20(01).

Balthazard, P. A., Cooke, R. A. et Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709– 732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>.

Barling, J., Wade, B., et Fullagar, C. (1990). Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 49-61.

Bass, B. M., et Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Bauer, S., et Akkari, A. (2015). La gestion de la diversité culturelle par les chefs d'établissement revue de la littérature. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 4(1), 150-172.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17: 102-113.

Belias, D., Koustelios, A., et Gkolia, A. (2015). Leadership style and job satisfaction of Greek banking institutions. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3), 237-248.

Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B., Benoit-Barné, C. et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer*, 29(29). <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.

Bergeron, J. L. (2019). Satisfaction, motivation et performance au travail.

Bertrand, Y (1991). Culture organisationnelle. Presses de l'Université du Québec.

Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ.

Bhardwaj, B., Kalia, N., Chand, M., et Sharma, D. (2023). Engaged Organizational Culture as a precursor to job performance: evidence from the hospitality industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 16(4).

Blake, R. R. et Mouton, J. (1980). Les deux dimensions du management. Les Éditions d'Organisation.

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 931-941.

Bouyzem, M., et Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*, (14).

Bramoullé, Y., et Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics*, 122, 16-27.

Brandel, M. (2006). Bad boss: How to survive the monster manager. *Computerworld*, 31-33.

Breeschoten, L. et Evertsson, M. (2019). When does part-time work relate to less work-life conflict for parents? moderating influences of workplace support and gender in the netherlands, sweden and the United Kingdom. *Community, Work and Family*, 22(5), 606–628. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1581138>.

Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. *Motivation in public management: The call of public service*, 136, 156.

Brewis, D. N. (2019). Duality and fallibility in practices of the self: The 'inclusive subject' in diversity training. *Organization Studies*, 40(1), 93-114.

Brun, J. P., et Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. *Québec : CSST*.

Brun, J. P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Brunet, L., et Savoie, A. (2016). Chapitre 1. Mais qu'est-ce que le climat ? *Les Essentiels de la Gestion*, 16-47.

Bulach, C., Lunenburg, F. C., et Potter, L. (2012). *Creating a culture for highperforming schools: A comprehensive approach to school reform* (2nd ed.).

Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2005. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, USA.

Cascio, W. F. (2006). 10 global performance management systems. *Handbook of research in international human resource management*, 176-96.

Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.

Cornet, A., et Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.

Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.

Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.

Dagenais-Desmarais, V., et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.

Deal, J. E. et Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Delobbe, N., et Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:18597>

Delobbe, N., Haccoun, R. R., et Vandenberghe, C. (2002). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. Unpublished manuscript, Université catholique de Louvain, Belgium, 1-23.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., et Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25(4), 850-863.

Dethier, R. M. (2018). Gestion (s) de conflit (s). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (3), 269-318.

Dextras-Gauthier, J., et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71(1), 156-187.

Dion, L. (2024). L'influence de la culture organisationnelle quant à la prise du congé parental par les pères au Québec (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

Dionne-Proulx, J. (1995). Le stress au travail et ses conséquences potentielles à long terme : le cas des enseignants québécois. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 146-155.

Dolan, S. L., Gosselin, E., et Morin, D. (2017). Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel (5e édition). Chenelière éducation.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., et Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

El Akremi, A., Sassi, N., et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles*, 64(4), 662-684.

El hammioui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).

Fabrizio, C., Desjeux, D., et Dupuis, X. (1994). *La dimension culturelle du développement*. Ed. UNESCO, Paris.

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709-731.

Fonds de recherche du Québec. (2014) Politique sur la conduite responsable en recherche.

Fourez, G., Larochelle, M., et Urbain, R. (2003). *Apprivoiser l'épistémologie*. Éditions de Boeck Université.

Galindo, G., et Surply, J. (2010). Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? *Revue internationale de psychosociologie*, (40), 29-54.

Gallup, L. (2006). Gallup study: Engaged employees inspire company innovation: National survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward. *The Gallup Management Journal*, 12, 2018.

Gaudu, F. (2010). La religion dans l'entreprise. *Droit social*, (685), 65.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.

Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management et Avenir*, 41(1), 89-106.

Girard, Diane. 2007. « Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique ». *Gestion*, volume 32, numéro 1, pp. 101-111.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue française de gestion*, (02), 95-111.

Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2013). *Aspects humains des organisations* (4 e édition). Chenelière éducation.

Hadi, S., Hakim, S., Setyawati, K., Wahdiniawati, S. A., et Syafri, M. (2024). Analysis Of the Influence of Job Satisfaction, Work Discipline And Organizational Culture On Performance Of State Civil Apparatus In Ministry Offices. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 599-605.

Haywood, L. W. (2018). *A Family Affair: A Quantitative Study on the Impact of Nepotism in the Workplace* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

Hill, P. C., Pargament, K. I., Hood, R. W., McCullough, J. M. E., Swyers, J. P., Larson, D. B., et Zinnbauer, B. J. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the theory of social behaviour*, 30(1), 51-77.

Hofstede, G. (2007). A european in asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10(1), 16-21.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*. Pearson Education France.

Honoré L. (2013), L'entreprise face au fait religieux, *Revue Qualitique*, n°247, p. 15-20

Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., et Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. *Journal of Business Ethics*, 165, 659-679.

Houtart, C., et De Maredsous, D. (2023). Le bien-être psychologique au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Iacob, D., et Cismaru, D. M. (2002). *Organizația inteligentă. București : Editura Comunicare. ro.*

Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.

Issor, Z. (2018). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics/Proyética/Projectique*, 17(2), 93-103.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.

Jacob, R. (2001). Reconnaissance au travail : un cadre de gestion. In *conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec*.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., et Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science and medicine*, 76, 115-125.

Jamal, M. (2016). Job stress and job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: An empirical examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(3), 404-418.

Jin, K. G., Drozdenko, R., et DeLoughy, S. (2013). The role of corporate value clusters in ethics, social responsibility, and performance: A study of financial professionals and implications for the financial meltdown. *Journal of business ethics*, 112, 15-24.

Jochimsen, B., et Napier, N. K. (2013). *Organizational Culture, Performance, and Competitive Advantage: What Next?*

Johns, G. (2010). Some unintended consequences of job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 361-369.

Kalsoom, Z., Khan, M. A., et Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.

Kenny, G. (2012), „Diversification: Best practices of the leading companies”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 No. 1, pp.12-20.

Konrad, A. M., Pringle, J. K., et Prasad, P. (2005). *Handbook of workplace diversity*.

Kosfeld, M., et Von Siemens, F. A. (2011). Competition, cooperation, and corporate culture. *The RAND Journal of Economics*, 42(1), 23-43.

Kotter, J. P., et Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

Kotter, J. P., (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.

Kotter, J., and J. L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Lachmann, H., Larose, C., et Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*.

Laqiri, H., et Bennani, Y. B. (2023). La diversité culturelle comme source de performance pour les entreprises : Revue Systématique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(6), 1719-1735.

Lasisi, T. T., Constanța, E., et Eluwole, K. K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.

Laval, C., et Brun, J. P. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Editions Eyrolles.

Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., et Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 582-592.

Le Moigne, J. L. (2021). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je.

Légeron, P. (2001). *Le stress au travail* Paris : Editions Odile jacob.

Légeron, P. (2004). Le stress au travail : de la performance à la souffrance. *Droit social*, (12), 1086-1090.

Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.

Lowies, J. G. (2013). *La diversité culturelle*. Repères.

Lupien, S. (2020). *Par amour du stress*. Éditions Va Savoir.

Lupien, S. (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Éditions Va savoir.

MacBryde, J., et Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: theory and practice. *Management Decision*, 41(8), 722-733.

Maillard, D. (2017). *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*. Fayard.

March, J. G., et Weil, T. (2003). *Le leadership dans les organisations*. Presses des MINES.

Marcoulides, G. A., et Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225.

Martin, J., et Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.

Morin, E. (2001). La Méthode. 5. L'identité humaine. L'humanité de l'humanité.

Morin, P. (2000). Histoire et culture organisationnelle. *La Gazette des archives*, 188(1), 53-59. <https://doi.org/10.3406/gazar.2000.3622>

Motowidlo, S. J., et Kell, H. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.

Mushtaq, A. L., Ahmad Fayyaz, S., et Tanveer, A. (2013). Organizational culture in hotel industry: Perceptions and preferences among staff. *Advances In Management*

Mushtaq, A., Fayyaz, S., et Tanveer, A. (2013). *Advances in Management*.

Natsir, R., Ramli, M., et Putra, A. H. P. K. (2024). The Effect of Leadership Style, Compensation and Competence on Optimizing Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 134-145.

Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., et Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), 413-428.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., et Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group and Organization Management*, 39(6), 595-625.

Okyere-Kwakye, E., Nor, K. M., et Nor, N. G. M. (2010). Nepotism and tribalism in teams: An initial investigation. *African Journal of Business Management*, 4(16), 3508.

Ombanda, P. O. (2018). Nepotism and job performance in the private and public organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 474-494.

Othman, F. S., Saad, M. S. M., Robani, A., et Abdullah, A. N. (2014). A conceptual framework of the impact of leadership styles on heterogeneous R et D team performance. In *International Symposium on Research in Innovation and Sustainability* (Vol. 26, No. 5, pp. 1759-1762).

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

Owens, R. (1987), *Organizational Behavior in Education*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pascale, R.T. et Athos, A.G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6): 83–85.

Pearce, J. L., et Wang, C. (2024). Favoritism in the Federal Workplace: Are Rules the Solution? *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 516-543.

Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., et De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek'Job Demand-Control-Support'model in the Belstress study. *Work and stress*, 15(4), 297-313.

Pépin, R. (2013). Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ? *Gestion*, 38(1), 42-55.

Pesqueux, Y. (2004, December). La notion de performance globale. In *La notion de performance globale*.

Pesqueux, Y. (2024). *La culture nationale en sciences de gestion*.

Peters, T.J., et Waterman, R.H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York : Harper and Row.siu.

Piaget, J. (1967a). Logique et connaissance scientifique.

Porter, L. W., Bigley, G. A., et Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.

Prendergast, C., et Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.

Quinn, R. E., et St Clair, L. (1997). The emerging professional adhocracy: A general framework of responsive organizing. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(1), 25.

Răducan, R., et Răducan, R. (2014). Leadership and management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.

Rehman, H. U., (2012). Effects of Organisational Culture on Organisation Performance. Researchgate [https:// www. researchgate.net/publication/224008707](https://www.researchgate.net/publication/224008707).

Ricardo, R., et Wade, D. (2001). Corporate performance management: How to build a better organization through measurement driven strategies alignment.

Ricœur, P. (2013). *Parcours de la reconnaissance : Trois études*. Gallimard.

Roche, A. (2013). Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur (Doctoral dissertation, Université Jean Moulin Lyon 3).

Roussel, P., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

Schein, E. H. (2004). Learning when and how to lie: A neglected aspect of organizational and occupational socialization (Introduction by Hugh Gunz and Paul Willman). *Human Relations*, 57(3), 259-273.

Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership*. Fourth Édition, Jossey-Bass.

Schein, E. H., (2000), Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Les presses de l'Université du Québec, 4, 175-196. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph73j.12>.

Schein, R. H. (2004). Cultural traditions. *A companion to cultural geography*, 9-23.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. et Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>.

Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., et Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.

Shaw, M. E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(1), 127.

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.

Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking second edition: Culture, communication and politeness theory*. Bloomsbury Publishing.

Spencer-Oatey, H., et Xing, J. (2008). 11. The impact of culture on interpreter behaviour (Vol. 7, p. 219). Walter de Gruyter.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... et Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.

Thévenêt, M. (2015). Chapitre II. Culture d'entreprise : une définition. Dans M. Thévenêt, (dir.), *La culture d'entreprise* (p. 31-53). Presses Universitaires de France.

Thokozani, S. B. M., et Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.

Thomas, V. (2012). 13. L'échec d'une politique publique de santé au travail. Conflits d'interprétation autour de la question des troubles musculo-squelettiques aux États-Unis. In *Santé au travail : approches critiques* (pp. 261-280). La Découverte.

Van der Maren, J. M., et Ettayebi, M. (1999). La recherche appliquée en pédagogie: des modèles pour l'enseignement. *Canadian Journal of Education*, 24(3), 352.

Vveinhardt, J. (2018). *Organizational Culture*. IntechOpen.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., et Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.

Wilderom, C. P., et Van den Berg, P. (2000). Firm culture and leadership as firm performance predictors: a resource-based perspective.

Wilson, A. M. (2001). Understanding Organizational Culture and Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35 : 353-367.

Zghal, R. (2003). Culture et gestion : Gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion*, Vol. 28(2), 26-32. <https://doi.org/10.3917/riges.282.0026>.

