

# Pratiques RH, Culture Organisationnelle et Comportements des salariés : Revu de littérature théorique

**Dr. Omar RAJÂA<sup>1</sup>, Mohamed EL GHAZLANI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

<sup>2</sup>*Doctorant, Sciences et Techniques de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE) – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

**Résumé :** À travers cette revue de littérature théorique, nous avons cherché à synthétiser les différentes approches et théories qui ont abordé l'influence des « pratiques RH » et de la « culture organisationnelle » sur les « comportements des salariés » au sein des entreprises. Cette synthèse va permettre de bien comprendre les interactions entre ces trois composantes et clarifier les facteurs et mécanismes susceptibles d'influencer ces relations. Les résultats obtenus soutiennent l'importance de se concentrer sur les pratiques ayant plus d'effet sur les salariés surtout au niveau des attitudes et comportements, tout en prenant en considération l'influence de plusieurs facteurs internes et externes, dont la culture organisationnelle qui semble jouer un rôle médiateur au niveau de l'impact de ces pratiques sur les comportements. Les résultats du présent article nous ont permis également de montrer la possibilité d'agir sur les comportements des salariés et le processus de leur changement, sans négliger que les comportements des individus sont volontaires, mais qui répondent à des stimulus environnementaux.

**Mots clés :** Pratiques RH – Culture organisationnelle – Comportement des salariés.

**Abstract:** Through this theoretical literature review, we have sought to synthesize the different approaches and theories that have addressed the influence of « HR practices » and « organizational culture » on « employee behaviour » within companies. This synthesis will help to understand the interactions between these three components and clarify the factors and mechanisms likely to influence these relationships. The results obtained support the importance of focusing on practices that have the greatest effect on employees, especially in terms of attitudes and behaviours, while taking into consideration the influence of many internal and external factors, including the organizational culture, which seems play a mediating role in terms of impact of these practices on behaviour. The results of this article also allowed us to show the possibility of acting on the behaviour of employees and the process of their change, without neglecting that the behaviour of individuals is voluntary, but which responds to environmental stimuli.

**Keywords:** HR Practices – Organizational culture – Employee behaviour.

## Introduction

La performance des entreprises est fortement liée à la performance sociale, dont les pratiques RH jouent le rôle d'un moyen facilitateur pour l'atteinte des objectifs visés, et un moyen sécurisant face aux risques liés à la mise en place des différentes stratégies comme le confirment Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J. (2000), et ceci par l'éventuelle influence sur les comportements des salariés, sans



négliger l'effet de la culture organisationnelle sur toutes les composantes de l'entreprise, dont les pratiques managériales et les comportements des salariés.

Il est primordial d'explorer la littérature ayant traité les pratiques RH, la culture organisationnelle et les comportements des salariés en essayant de synthétiser les conclusions théoriques antérieures, et en cherchant les similarités et les points de divergence, afin de pouvoir procurer au lecteur une maîtrise théorique desdits concepts, ce qui permettra de comprendre les différentes relations qui peuvent exister entre eux, leur importance au sein des entreprises, en plus des caractéristiques et facteurs qui peuvent les influencer.

Dans le présent article, nous avons essayé de répondre théoriquement à une question centrale, à savoir « *Comment les pratiques RH et la culture organisationnelle peuvent influencer les comportements des salariés ?* » et ce afin de pouvoir trouver une piste nous permettant de décrire, expliquer, influencer voire changer les comportements des salariés au sein des entreprises. Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé différentes théories ayant traité chacun des grands concepts de notre recherche, à savoir « Les pratiques RH », « La culture organisationnelle » et « Les comportements des salariés », comme nous avons essayé de définir les différentes relations existantes entre eux.

## **1. Les pratiques RH**

L'adoption des pratiques RH (dites également les pratiques de la GRH) par les entreprises est influencée par plusieurs facteurs internes et/ou externes à l'entreprise (Organisation interne, culture d'entreprise, normes qualité, référentiels sociaux, réglementations, composition sociale, capacité financière, manque d'expertise en GRH, ...), ce qui peut contribuer à l'explication des disparités entre les entreprises relevant du même secteur, de même activité et de même taille.

Plusieurs théories ont traité les pratiques RH tout au long des années, parmi lesquelles nous avons traité la théorie des ressources (Wernerfelt B., 1984), les modèles de la GRH (Arthur J.B., 1994 ; Huselid M.A., Jackson S.E. et Schuler R.S., 1997 ; Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. et Lepak D.P., 1996) et les approches empiriques des RH (Delery J.E. et Doty D.H., 1996). Mais dans un premier temps, il nous est apparu opportun, pour plus de maîtrise conceptuelle, de présenter la définition des pratiques RH retenue.

### **1.1. Définition des pratiques RH**

Avant tout développement, nous jugeons indispensable de définir les pratiques RH afin de mieux cerner les parties qui suivent.

D'après nos recherches, il n'y a pas de définition claire et ferme des pratiques RH, ou une liste exhaustive contenant toutes les pratiques RH qui peuvent exister au sein des entreprises à titre de référentiel, néanmoins, nous pouvons définir les pratiques RH comme tout élément (pratiques, actions, processus, procédures, etc.) qui peut être appliqué au profit du personnel d'une organisation par un gestionnaire chargé des affaires RH dépendant d'un service RH formel ou non, avec ou sans objectifs prédéfinis.

### **1.2. Les théories sur les pratiques RH**

Les théories ayant traité les pratiques de la GRH sont nombreuses, dont celles qui ont stimulé notre intérêt par leur robustesse théorique sont la théorie de ressources de Wernerfelt B.

(1984), la théorie traitant les modèles GRH par Arthur J.B. (1994), Huselid M.A., Jackson S.E. & Schuler R.S. (1997), Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. & Lepak D.P. (1996) et les approches empiriques des RH traitées principalement par Delery J.E. et Doty D.H. (1996).

### **1.2.1. La théorie des ressources (Wernerfelt B. 1984)**

Nous nous intéressons à traiter les pratiques RH dans le cadre de la théorie des ressources qui, depuis sa première proposition par Wernerfelt B. en 1984 et malgré plusieurs critiques faites par plusieurs auteurs, demeure l'une des théories les plus citées dans la littérature dans le cadre de l'étude des facteurs favorisant la performance des entreprises, qui met en avant l'un des facteurs de performance durable dont disposent les entreprises, à savoir les ressources qui assurent un avantage concurrentiel venant soit des propriétés des ressources elles-mêmes, soit de la capacité d'acquisition de ces ressources par l'entreprise, en les rendant difficiles à acquérir ou imiter par les concurrents à travers le développement d'une stratégie à long terme autour de ces ressources et par leur immobilisation comme le confirme Depeyre C. (2005) qui, sur la base des travaux de Barney J.B. (1991), a repris le développement de cette théorie, en précisant qu'elle s'intéresse aux ressources organisationnelles hétérogènes (capital physique, personnel, etc.), et en constatant que les sociétés d'une même industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et ont diverses performances qui peuvent être durables par le fait de l'immobilité des ressources origines de ces performances.

Par leur nature, et dans le cadre de la théorie des ressources, les RH répondent aux critères supposés par Depeyre C. (2005) pour qu'une ressource pourrait être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable et persistant, à savoir la capacité à la création de la valeur, la rareté de la ressource elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée, la difficulté d'imitation provenant des caractéristiques liées à l'entreprise (historique, événement social, ...), et la difficulté de sa substitution, et comme le confirment Aït Razouk A. & Bayad M. (2011) sur la base de la théorie des ressources, les RH et leur mode de gestion peuvent être une source des meilleures performances, en considérant que le seul moyen pour atteindre les meilleures performances des entreprises est d'adopter un système cohérent des pratiques RH mobilisatrices visant à faire des salariés une source d'avantage compétitif en stimulant leur engagement, en développant leurs compétences et en leur donnant l'occasion de les mettre en œuvre.

En parallèle, pour que les ressources (ou la façon de leur exploitation) se transforment en avantage concurrentiel, elles doivent se traduire en routines en se concentrant sur les activités ayant plus d'effet et en s'appuyant sur des ressources propres (Depeyre C., 2005), et dans le cadre de la GRH, nous jugeons qu'il est primordial de développer des politiques et des pratiques permettant de faire des RH, en tant que ressources propres, une source de performance et d'avantage concurrentiel, en se concentrant sur les pratiques ayant plus d'effet sur les salariés et leur efficacité, et tout en veillant à pérenniser les résultats desdites pratiques, surtout au niveau des habitudes et comportements des salariés.

### **1.2.2. Les modèles de GRH**

Les pratiques RH adoptées au sein des entreprises, leur étendu et la façon dont elles sont appliquées peuvent dépendre du modèle de GRH adopté au sein de l'entreprise, dont trois

modèles peuvent avoir lieu selon la littérature (les principaux auteurs les ayant traité quelle que soit leurs appellations et types sont Arthur J.B. (1994), Huselid M.A., Jackson S.E. & Schuler R.S. (1997), Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. & Lepak D.P. (1996)), en fonction des caractéristiques des entreprises, de la perception de la société à l'égard des salariés concernés par ces pratiques (coût ou investissement), des caractéristiques propres à ses salariés et en fonction des objectifs visés selon la stratégie de l'entreprise.

Les trois modèles ayant presque fait l'unanimité auprès de plusieurs auteurs (Bayad M., Liouville J., 2001, Allani-Soltan N., Bayad M., Arcand M., 2003, El Adraoui H., 2015) sont le modèle Administratif (dit aussi de contrôle, dont les salariés sont perçus comme un coût à minimiser, ils sont peu compétents, peu formés, moins payés, avec des pratiques RH moins élaborées), le modèle stratégique (dit aussi d'engagement, dont les salariés sont perçus comme un investissement, ils sont compétents, bien formés et informés, participent à la prise de décision, et bénéficient de différentes formes de motivation pour les attirer et les maintenir) et le modèle hybride (dit aussi intermédiaire, faisant un mélange entre les deux premiers modèles).

### **1.2.3. Les approches empiriques des RH, Delery J.E. et Doty D.H. (1996)**

Plusieurs théoriciens ont étudié les pratiques RH au sein des entreprises dans plusieurs contextes, secteurs et cultures, et cela pendant une période considérable, afin de déterminer les pratiques RH susceptibles d'apporter un avantage aux entreprises, leur permettant de s'améliorer en interne qu'en externe. En explorant la littérature, trois approches empiriques ont fait un accord unanime entre les auteurs ayant déjà traité le sujet, ces approches ayant été développées par Delery J.E. et Doty D.H. (1996) en plus de Becker & Gerhart (1996) et Bayad M. et Liouville J. (2001), qui sont l'approche universaliste (supposant que l'application des meilleures pratiques reconnues peut influencer positivement la performance), l'approche de contingence (stipulant la nécessité de combinaison des pratiques RH, et la nécessité d'avoir une contingence et alignement entre les pratiques RH et d'autres aspects organisationnels, surtout la stratégie) et l'approche configurationnelle (stipulant la nécessité d'avoir des arrimages internes entre les pratiques RH et arrimages externes avec les aspects organisationnels).

Dans le cadre de l'approche configurationnelle, Allani Soltan N., Arcand M. et Bayad M. (2003) constatent que plus les pratiques RH mises en place par un établissement sont cohérentes et ressemblent plus aux configurations théoriques, en évoluant dans un cadre stratégique favorable (pour différentes configurations stratégiques) plus seront meilleures ses performances. Dans le même cadre, El Adraoui H. (2015) confirme l'importance du regroupement des pratiques RH en « grappes » tout en veillant à leur complémentarité. De ce fait, nous pouvons conclure dans un premier temps que les pratiques RH au sein des entreprises ne doivent pas être appliquées individuellement et séparément des autres, mais comme des grappes cohérentes, intégrées et complémentaires, sans autant s'intéresser au nombre des pratiques RH combinées, mais aux liens logiques conduisant à la cohérence entre elles et à leur synergie comme le confirme Barrette J. et Carrière J. (2003), tout en prenant en considération d'autres variables contextuelles de l'entreprise, dont la nécessité de l'ajustement

des décisions en matière de GRH à la stratégie pour en faire une source de performance, en accord avec les propos Sheeba M. et Latha S. (2019).

Sur cette base, il est plus favorable de s'intéresser au regroupement et à la complémentarité des pratiques RH qui peut donner des résultats plus importants que ceux des pratiques RH appliquées séparément et individuellement, notamment dans le cadre de l'impact des pratiques RH sur les comportements des salariés et leurs résultats individuels et collectifs, où un regroupement de pratiques RH cohérentes et complémentaires peut faciliter l'atteinte des objectifs fixés par la société en termes de comportements des salariés, ce que nécessite certes, d'identifier les pratiques RH qui peuvent influencer un comportement ou un type de comportements, dont l'objectif est d'influencer leurs performances individuelles et collectives, et celles de l'entreprise en conséquence.

### **1.3. Le changement des pratiques RH**

Il est primordial de se poser la question sur la possibilité du changement des pratiques RH et les objectifs derrière ce changement. Selon Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021), le changement des pratiques RH peut s'effectuer selon quatre dimensions du changement qui sont de natures complémentaires, qui peuvent être adoptées en fonction des caractéristiques des organisations et des pratiques RH visées par le changement, et en fonction des objectifs visés. Ces dimensions sont synthétisées comme suit :

- ❖ D1. Nature des changements : qui est observable au niveau du degré d'institutionnalisation (fréquence et façon d'utilisation), du degré de leur formalisation, du degré de cohérence interne et externe et au niveau du degré de sophistication et complexité des pratiques RH.
- ❖ D2. Éléments déclencheurs du changement : ils sont produits par l'effet du contexte et des personnes, ces éléments sont au niveau de l'environnement externe, de l'environnement interne (organisation du travail, taille de l'effectif, culture, autres pratiques RH, opportunités et contraintes du moment) et au niveau de la façon de penser du dirigeant et des autres membres de l'organisation (cadres et travailleurs).
- ❖ D3. Objectifs du changement : qui est en général maintenir et améliorer la performance de l'organisation à travers l'adaptation des pratiques RH, la réduction de la dépendance à l'égard des travailleurs, la résolution des problèmes liés à la croissance/décroissance de l'organisation, l'influence des comportements des membres (influencer la façon de penser, conciliation des intérêts), l'évitement des conflits, et le renforcement ou changement de la culture.
- ❖ D4. Processus de changement : en prenant en considération les caractéristiques des organisations et des pratiques RH concernées, les processus de changement diffèrent selon le type de changement (planifié/émergent, réactif/proactif, imposé/négocié) et selon quelle perspective :
  - Perspective du choix stratégique : Processus planifié et réactif/proactif, visant l'harmonisation des pratiques à l'environnement, les modifications des pratiques RH sont unilatérales imposées par le dirigeant.
  - Perspective cognitive : Processus planifié et réactif/proactif, visant à influencer la façon de penser des membres de l'organisation. Le changement au niveau des

pratiques RH peut résulter généralement d'une influence réciproque entre le dirigeant et les autres membres de l'organisation (travailleurs) en tant qu'acteurs du changement, dont les pratiques sont négociées.

- Perspective culturelle : Processus planifié et réactif/proactif, visant à influencer la façon de penser des membres de l'organisation. Les pratiques sont imposées visant à influencer les comportements des travailleurs par les nouvelles valeurs et les nouvelles normes des dirigeants.
- Perspectives du cycle de vie de l'organisation, néo-institutionnelle, politique, de l'apprentissage organisationnel et celle de la pratique : Processus émergent réactif/proactif, faisant une réaction des dirigeants envers les changements et aux problèmes de l'organisation. La modification des pratiques peut être imposée (perspectives du cycle de vie de l'organisation, néo-institutionnelle) ou négociée (perspective politique) ou les deux (perspectives de l'apprentissage organisationnel et celle de la pratique).

En fonction des objectifs visés par l'organisation et en fonction de ses caractéristiques, ainsi qu'en fonction des caractéristiques des pratiques RH concernées, ces dernières peuvent être changées, modifiées et adaptées afin d'atteindre les objectifs visés ou éviter des problèmes potentiels au sein des organisations, ce que confirme que les pratiques RH ne sont pas une variable inchangeable, mais plutôt une variable modulable en fonction des orientations des dirigeants et en fonction des circonstances et caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'organisation.

## **2. La culture organisationnelle**

Il est très important de prendre en considération la culture d'entreprise et ses caractéristiques propres à l'organisation lors de la définition des modes de gestion et la stratégie de l'entreprise, en combinaison avec plusieurs autres variables relatives à l'environnement interne et externe de l'entreprise, et ce pour garantir une gestion des hommes efficace permettant d'aboutir à des résultats individuels et collectifs élevés.

Afin d'influencer les comportements des individus, la compréhension de la culture d'entreprise est nécessaire afin de pouvoir intégrer les acteurs individuels dans une démarche collective (Rave-Habhab S., 2011), et pouvoir rendre les réactions des individus quasi-automatiques faces à des situations, et ce par la naturalisation et sacralisation de certains éléments, ce que rend certaines idées pérennes et naturelles, comme les procédures, les règlements intérieurs, les modes vestimentaires, ... etc. les rendant loin des critiques par les individus (Godelier E., 2009).

Afin de bien maîtriser le concept de la culture organisationnelle, il est indispensable de se mettre d'accord sur sa définition et sa signification, et étudier les modèles théoriques l'ayant traitée.

### **2.1. Définition de la culture organisationnelle**

Dans un premier temps, et avant de traiter la culture organisationnelle, il est indispensable de définir la culture dans son sens large, dont plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs théoriciens, dont nous retenons les définitions suivantes :

Akhlaffou M. (2020) adopte les définitions ci-dessous de la culture :

- La culture est un univers complexe comprenant les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes et toutes les capacités et habitudes qu'un membre de la société peut obtenir (Taylor J.W., 1974).
- Hofstede G. (2010) a considéré la culture, comme étant un ensemble de règles non écrites du jeu social. C'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe.

Godelier E. (2009) a adopté les définitions ci-dessous de la culture :

- Godelier M. : « Il s'agit d'un ensemble de signes et de conduites constituant des distinctions dans le comportement de deux communautés. Pour faire culture, ces signes et conduites doivent être partagés par les membres du groupe, être transmis socialement et individuellement ».
- Godelier E. (2009) : c'est l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société (ou de plusieurs sociétés), et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux.

Néron A. (2007) a repris les définitions suivantes de la culture :

- Kroeber A.L. et Parsons T. (1958) : contenu transmis et créé et modèles de valeurs, d'idées et d'autres systèmes symboliques significatifs en tant que facteurs dans le façonnement du comportement humain et des artefacts produits par le comportement.
- Schein E.H. (1985-1992) : un modèle d'hypothèses de base partagées que le groupe a apprises en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser, et se sentir par rapport à ces problèmes.

Arcand G. (2006) a pris en considération plusieurs définitions de la culture, dont nous reprenons les suivantes :

- Tylor E.B. (1871) : la culture est un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société.
- Kroeber A.L. et Kluckhohn C. (1952) : la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées.
- Arcand G. (2006) sur la base de la définition de Hofstede G. (1994), la culture se manifeste à travers quatre formes, les symboles, les héros, les rituels et les valeurs dont les plus importantes sont les valeurs qui constituent le cœur de la culture.

D'après les définitions que nous avons parcourues à travers la littérature et en s'inspirant d'elles, nous pouvons proposer notre propre définition de la culture comme suit :

« C'est un sous-système complexe créé et transmis socialement et individuellement, servant des fins d'adaptation internes et externes, et organisant la façon de penser, de sentir et d'agir, ainsi que les rapports sociaux des personnes faisant une programmation collective de l'esprit d'un groupe qui le différencie d'un autre selon les intérêts partagés des membres de ce groupe. Ce sous-système est formé et manifesté par un ensemble complexe de faits, d'héros, de rituels, de coutumes, d'habitudes, des croyances, de la foi, de règles écrites ou non écrites, des lois, de principes, de valeurs, d'hypothèses de base, de représentations, de symboles, de mythes, d'arts, de la morale, des conduites, des connaissances et de comportements privilégiés. »

Quant à la culture organisationnelle, dite aussi culture d'entreprise, elle a fait également objet de plusieurs tentatives de définition dont nous retenons les suivantes :

Tabet Aoul W., Zerrouki M.A. (2014) adoptent les définitions ci-dessous de la culture d'entreprise :

- Pinot F. : « *Système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement* ».
- Thévenet M. : « *Un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* ».
- Schein E. H. a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* ».

Selon Rave-Habhab S. (2011), la culture d'entreprise est définie comme suit : « *La culture d'entreprise est donc assimilée à un ensemble de solutions aux problèmes définis par les anciens membres et est transmise aux nouveaux comme une voie correcte à percevoir, une solution à penser et/ou à sentir, en relation avec les problèmes actuels* ».

Karjalainen H. (2010) a adopté la définition suivante de Jacques E. (1952) : « *La culture d'entreprise signifie un mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté* ».

Néron A. (2007) a repris les définitions suivantes de la culture organisationnelle :

- Harrison R. et Stokes H. (1992) : la culture d'une organisation est constituée de ces aspects de l'organisation qui lui confèrent un climat ou un sentiment particulier. La

culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu. C'est cette constellation distinctive de croyances, de valeurs, de styles de mots et de relations qui distinguent une organisation d'une autre.

- O'Reilly C.A et Chatman J.A. (1996) : système de valeurs partagées qui définissent ce qui est important et normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés pour les membres de l'organisation

Delobbe N. et Vandenberghe C. (2004) ont repris les définitions suivantes de la culture organisationnelle :

- Louis M.R. (1980) : Un ensemble de schémas de compréhension ou de significations partagés par un groupe de personnes. Ces significations sont largement tacites parmi les membres du groupe, sont clairement pertinentes pour ce groupe particulier et sont distinctes de celles d'autres groupes. Ces significations sont transmises aux nouveaux membres du groupe.
- Hofstede G. (1991) : Programmation collective de l'esprit qui définit les façons de penser, de ressentir et d'agir et qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres groupes ou catégories de personnes.
- Cooke R.A. et Rousseau D.M. (1988) : Les façons de penser, de se comporter et de croire que les membres d'une unité sociale ont en commun.

D'après les définitions que nous avons parcourues à travers la littérature et en s'inspirant d'elles, et en prenant en considération la définition de la culture que nous avons proposée ci-dessus, nous pouvons proposer notre propre définition de la culture organisationnelle comme suit :

*« La culture organisationnelle est un sous-système complexe et partagé, elle est créée, découverte ou développée par les membres d'une organisation tout au long de son histoire en réponse à des problèmes et à des situations rencontrées dans un processus d'apprentissage formel ou informel, officiel ou officieux, et transmise socialement et individuellement par les anciens membres aux nouveaux comme étant la manière ayant suffisamment fonctionné et jugée opérationnelle comme un modèle d'action habituel pour percevoir, penser, sentir et agir face à des situations similaires. Elle est en interaction avec les membres d'une organisation, ses structures organisationnelles et ses systèmes de gestion et de contrôle pour produire des normes de comportements et d'usage. Ce sous-système est formé et manifesté par, et à cause d'un ensemble complexe d'éléments qui peuvent entrer en interaction et qui confèrent à l'organisation un climat et une identité particulière et unique la distinguant d'une autre organisation, faisant de la culture organisationnelle ce qui est la personnalité pour un individu. La culture organisationnelle est formée et manifestée par une constellation de références, de faits, d'héros, de rituels, de coutumes, d'habitudes, des croyances, de la religion, de règles écrites ou non écrites, de solutions, de lois, de principes, de valeurs, d'hypothèses de base, de représentations, de symboles, de mythes, d'histoires, de la morale, de conduites, de connaissances, de styles de communication et de comportements privilégiés et appropriés. ».*

## 2.2. Les modèles théoriques sur la culture organisationnelle

Il est indispensable de traiter les modèles théoriques ayant essayé d'identifier et de mesurer la culture organisationnelle, faisant nécessaire de se poser une question cruciale : est ce que nous parlons de la culture organisationnelle ou des cultures organisationnelles ?

Dans le tableau ci-dessous, nous avons résumé des modèles théoriques traitant la culture organisationnelle sans entrer dans les détails de chacune :

**Tableau 1** : synthèse des modèles théoriques traitant la culture organisationnelle.

Modèle	Auteur	Caractéristiques
Modèle typologique métaphorique	Ouimet G. (2007), inspiré de McWhinney W. (1997)	<p>En prenant en considération quatre paradigmes sur une matrice (social, mythique, sensoriel et unitaire), il propose 10 types de cultures d'entreprise (une couleur a été attribuée à chaque culture) :</p> <p><b>I. Cultures Pures :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La culture tribale (rouge)</li> <li>2. La culture organique (jaune)</li> <li>3. La culture familiale (vert)</li> <li>4. La culture bureaucratique (bleu)</li> </ol> <p><b>II. Cultures Hybrides :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. La culture clubiste (orangé)</li> <li>6. La culture de groupe (lime)</li> <li>7. La culture professionnelle (turquoise)</li> <li>8. La culture artisanale (violet)</li> <li>9. La culture sectaire (brun)</li> <li>10. La culture entrepreneuriale (gris)</li> </ol> <p>L'auteur juge que ce sont les principaux types de cultures d'entreprise, sauf que la liste n'est pas exhaustive, et qu'il est possible de constituer plus de cultures d'entreprise hybrides.</p>
Modèle des valeurs concurrentes (MVC)	Cameron K.S. & Quinn R.E. (2006), sur la base du modèle de Rohrbaugh J. (1981) et Quinn R.F. et Rohrbaugh J. (1983)	<p>Les auteurs ont proposé un modèle permettant d'évaluer :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les caractéristiques dominantes de l'entreprise,</li> <li>2. Le leadership,</li> <li>3. Le management des employés,</li> <li>4. Les valeurs qui cimentent l'entreprise,</li> <li>5. La stratégie déployée, et</li> <li>6. Les critères de succès</li> </ol> <p>Ils proposent quatre types de cultures d'entreprise en fonction de l'orientation et le type de management : le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché.</p>
Outil de mesure de la culture historique	Trimnell J., Butterill D., Skinner W., Golyea G., Yue-Chan L. et Macfarlane D. (2001)	<p>Les auteurs ont essayé de dresser une liste des caractéristiques et indicateurs culturels tirés des meilleures pratiques, afin d'examiner les racines des cultures, en utilisant un instrument de mesure de la culture historique et l'écart avec la culture souhaitée, dont les grandes catégories recensées par les auteurs sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Environnement physique (milieu, décor, tenue, symboles, objets) ;</li> <li>2. Convictions et valeurs (cérémonies, prix, anecdotes, traditions, éthique professionnelle) ;</li> <li>3. Processus et style de communication (avis, notes, bulletins, manuels, vocabulaire) ;</li> <li>4. Environnement social (récompenses et reconnaissance, événements, activités de levée de fonds) ;</li> <li>5. Attributs professionnels (ponctualité, assiduité, ancienneté) ;</li> <li>6. Attributs de gestion (styles de leadership, occasions d'avancement, relations avec la main-d'œuvre les employés et la collectivité) ;</li> <li>7. Environnement émotionnel (ambiance, humour, styles de résolution de conflits et de problèmes).</li> </ol>
Type de culture en fonction de l'intensité de communication et interaction entre les communautés	Cohendet P., Diani M. (2003)	<p>En fonction de la répétitivité des interactions entre les communautés et l'intensité de la communication, les auteurs proposent 4 types de cultures organisationnelles par une matrice combinant l'intensité de communication et répétitivité des interactions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culture faible : faible répétitivité des interactions et faible intensité de communication ;</li> <li>2. Culture tacite forte : répétitivité élevée des interactions et faible intensité de communication ;</li> <li>3. Culture codifiée forte : faible répétitivité des interactions et intensité de communication élevée ;</li> <li>4. Culture forte : répétitivité des interactions élevée et intensité de communication élevée.</li> </ol>

Afin de mener des études sur la culture organisationnelle, il est possible d'adopter un ou plusieurs modèles parmi ceux sus-traités en fonction des besoins et en fonction des caractéristiques des entreprises étudiées, tout en avançant que parmi les modèles ci-dessus, le MVC de Cameron K.S. et Quinn R.E. (2006) nous paraît le mieux convainquant et le plus simple à utiliser, avec une grande capacité à être appliqué dans différents contextes, avec la possibilité de s'inspirer des autres modèles.

### **2.3. L'apparition, le développement et les caractéristiques de la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est constituée par l'interaction de plusieurs éléments, en suivant un processus long dont le début et la fin ne sont pas identifiés. La culture organisationnelle apparaît, se développe et se change en permanence en fonction des circonstances, acteurs, stratégies, nature des relations, et plusieurs autres facteurs intervenants, et durant son cycle de vie elle influence l'entreprise à travers son management, son fonctionnement, ses modes de gestion et tous les acteurs intervenants, et cette influence apparaît à plusieurs niveaux et stades (performance, processus de changement, innovation, compétences des salariés et leurs comportements, ... etc.).

Influencée par la culture et la personnalité du dirigeant, la culture d'entreprise est le résultat de l'interaction entre plusieurs facteurs, dont la nature de l'activité, l'historique de l'organisation, ses exploits, ses échecs, ses dynamiques structurelles objectives et subjectives, son processus d'apprentissage et son expérience, faisant de chaque entreprise une configuration humaine particulière (Delobbe N. & Vandenberghe C. (2004) ; Rave-Habhab S. (2011)), comme elle peut résulter des négociations et interactions entre les acteurs sociaux et l'intervention directe ou indirecte, explicite ou implicite de l'organisation, selon les objectifs visés.

Selon Tabet Aoul W. et Zerrouki M.A. (2014), la culture d'entreprise peut faire référence à un objet qu'elle représente ou qui la représente, et se rendent présents lorsque l'un d'eux est absent, et cet objet peut être sous plusieurs formes, soit une personne, une chose, un événement matériel, un événement social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs objets, comme cet objet peut être réel, imaginaire ou mythique, mais qui demeure nécessaire pour une culture organisationnelle.

La multitude des activités au sein d'une même entreprise (production, achats, maintenance, GRH, qualité, ... etc.) conduit à l'apparition de plusieurs communautés, et en conséquence il est possible d'avoir plusieurs sous-cultures organisationnelles au sein d'une même organisation, chose qu'avance Godelier E. (2009), en confirmant implicitement l'hypothèse de Cohendet P. et Diani M. (2003) supposant que le nombre de sous-cultures peut résulter en fonction de l'intensité de la communication et la répétitivité des interactions entre les communautés, d'où la nécessité d'identifier les différentes communautés au sein de l'entreprise, leurs rôles, leurs avantages et leurs limites, vu que cette multitude et hétérogénéité de communautés peut être source de blocages et problèmes surtout si les interactions entre elles sont limitées faisant la discordances en termes de représentations symboliques et d'objectifs.

La culture organisationnelle peut être produite et peut acculturer les membres de l'organisation à travers plusieurs opérations symboliques dont le langage (qui peut influencer la perception des choses, des personnes, des rôles et des responsabilités, dont les mots utilisés et la composition des phrases peut porter et changer les déclarations formelles) les rituels (qui peuvent être des pratiques formelles ou informelles, ayant un caractère programmé, habituel, symbolique ou programmé qui contribuent au maintien de l'ordre social), les mythes (moyens de communiquer et stabiliser un système de représentations et de valeurs), les légendes et les histoires (circulant des valeurs et des règles de conduite) et les héros (qui sont des personnages des mythes entrés dans la légende de l'organisation par leurs personnalité, actes ou attitudes influençant les actes des autres et leurs perceptions), (Chanlat J.F. ; Séguin F. (1987)) .

Selon Tabet Aoul W., Zerrouki M.A. (2014), il y a quatre niveaux de composition de la culture organisationnelle :

- Couche de surface composée de la structure de l'organisation et ses processus de gestion, matérialisant les autres niveaux, soit les artefacts.
- Couche milieu composée de la stratégie de l'entreprise, ses objectifs et sa philosophie générale, formant les valeurs et normes de comportement.
- Nœud central invisible, dépassant la conscience des acteurs, formés par les croyances et les hypothèses.

Selon Godelier E. (2009), les différentes définitions de la culture organisationnelle insistent sur des caractéristiques spéciales, à savoir son aspect collectif, cumulatif et inconscient, son aspect matériel (techniques, pratiques, langages, logos, marques, produits, technologies, espace physique de la production, etc.) et idéal (représentations, valeurs, idées qui créent l'environnement de vie) et en fin sa capacité d'influence sur la façon de penser et de se comporter des individus et des groupes.

La culture d'entreprise n'est pas forcément interchangeable malgré son caractère stabilisateur orienté à long terme, elle peut se changer et se développer tout au long de la vie de l'entreprise pour s'adapter aux nouveaux défis et objectifs, et dans ce cadre, Godelier E. (2009) avance que pour parler du changement de la culture en gardant une forme de pérennité, il faut penser à certaines conditions, dont la permission de laisser se révéler les problèmes, les conflits, et les échecs et en tirer les enseignements permettant d'améliorer les représentations et les pratiques, et permettre un processus d'apprentissage à long terme, tolérant une série d'essais-erreurs contrôlés.

Selon Cloutier J. et Robert-Huot G. (2021), la culture organisationnelle comme étant le ciment qui tient ensemble l'organisation et qui dicte les comportements des travailleurs peut être renforcée et soutenue par les pratiques RH qui peuvent être modifiées pour cette fin ou pour soutenir un changement culturel, et pour que la culture organisationnelle soit un outil de gestion des hommes, ces derniers doivent ressentir ensemble qu'ils gagnent et perdent dans le même sens que l'entreprise en partageant les responsabilités, en plus de la nécessité de la cohérence culturelle pour éviter la démotivation des individus par une culture d'entreprise imposée, comme le soulignent Tabet Aoul W. et Zerrouki M.A. (2014).

### 3. Les comportements des salariés

Les changements impactant les entreprises ne sont pas seulement au niveau de l'environnement externe, mais aussi au niveau de l'environnement interne, plus précisément au niveau des salariés, leurs rôles, leurs comportements, les relations qui les lient entre eux et avec l'entreprise. Les comportements individuels et collectifs des salariés médiatisent l'obtention de la performance au sein des entreprises, les plaçant au cœur des préoccupations managériales, spécialement le management des ressources humaines, tout en prenant en considération que les salariés sont confrontés à des pressions relatives à un contexte challengeant riche en exigences contradictoires (Honoré L., Philippe Martin D., Poilpot-Rocaboy G., 2010), et comme le confirme Faulx D. (2019) selon Kurt Lewin, la compréhension du comportement collectif peut aider à orienter les groupes vers des fins socialement préférables.

L'étude des comportements des salariés au sein de l'entreprise requiert l'étude du comportement humain et les facteurs qui peuvent l'influencer, tout en prenant en considération que l'entreprise est une organisation sociale et humaine ayant sa propre culture qui peut influencer l'adoption de certains comportements positifs et/ou l'abandon et l'évitement de certains comportements négatifs.

#### 3.1. Définition du comportement

Malgré son utilisation au quotidien dans différents contextes, le concept « comportement » manque d'une définition standard partagée entre les théoriciens l'ayant étudié, et comme l'avance Toniolo A.M. (2009) « *Le comportement est l'un des concepts « nomades » (Stengers, 1987) les plus usités dans nos pratiques tant quotidiennes que scientifiques. Non spécialisé, c'est un vocable dont la définition bénéficie d'un consensus implicite. Et parce qu'il est à la fois propriété de tous et de chacun d'entre nous, il souffre soit de généralisations abusives, soit d'acceptions trop individualisées.* ». Néanmoins, nous avons essayé de présenter quelques définitions qui peuvent aider à comprendre le reste de cette partie.

Toniolo A.M. (2009) a repris la définition du comportement donnée par Piaget J. (1976) qui le reconnaît comme le moyen dont dispose l'individu pour s'adapter à son environnement.

Van Rillaer J. (2003) définit le comportement comme suit : « *Dans son acception large, il désigne toute activité signifiante, directement ou indirectement observable, et il présente trois dimensions : une composante cognitive (perception, souvenir, réflexion, etc.), affective (plaisir, souffrance, indifférence) et motrice (action, expression corporelle). (...) Lorsqu'il est entendu au sens étroit, la définition de la psychologie doit mentionner les « processus mentaux » ou les « processus cognitifs et affectifs ».* ».

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) définit le comportement comme suit : « *Ensemble des réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données.* ».

D'après ces définitions, nous pouvons conclure que le comportement peut être défini comme toute action, réaction ou activité signifiante, directement ou indirectement observable, portant

la dimension cognitive, affective et motrice passant à travers des processus mentaux, permettant l'adaptation de l'individu à son environnement dans des circonstances donnée.

### 3.2. Les théories sur les comportements

Afin de bien comprendre les comportements des individus et les facteurs qui peuvent les influencer, et pour comprendre comment on peut les expliquer, les prédire ou même les changer, il est primordial d'examiner les théories ayant traité le sujet, dont les plus célèbres sont la théorie du comportement planifié (Ajzen I. (1991), la théorie Lewinienne et la théorie de l'échange social (Blau P.M., 1964), qui ont fait objets de plusieurs études anciennes et récentes, et que nous examinons dans cette partie.

#### 3.2.1. La Théorie du Comportement Planifié (TCP) Ajzen I. (1991)

C'est l'une des théories reconnues solides testées empiriquement, qui stipule que la décision comportementale est le résultat d'un processus émotionnel et cognitif (Kéfi H., 2010). Cette théorie est basée sur la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR) de Fishbein M. et Ajzen I. (1975), qui a été complétée par Ajzen I. en 1991 en y ajoutant le contrôle comportemental perçu comme prédicteur du comportement humain, dont l'intention des auteurs des deux théories est d'expliquer, prédire et changer le comportement social en le considérant volontaire en fonction des informations dont l'individu dispose pour prendre la décision comportementale selon les confirmations de Giger J.C. (2008).

Le processus conduisant à un comportement selon les deux théories (TAR et TCP) est schématisé dans les figures 1 et 2 ci-dessous :

**Figure 1** : Processus de la décision comportementale selon la TAR

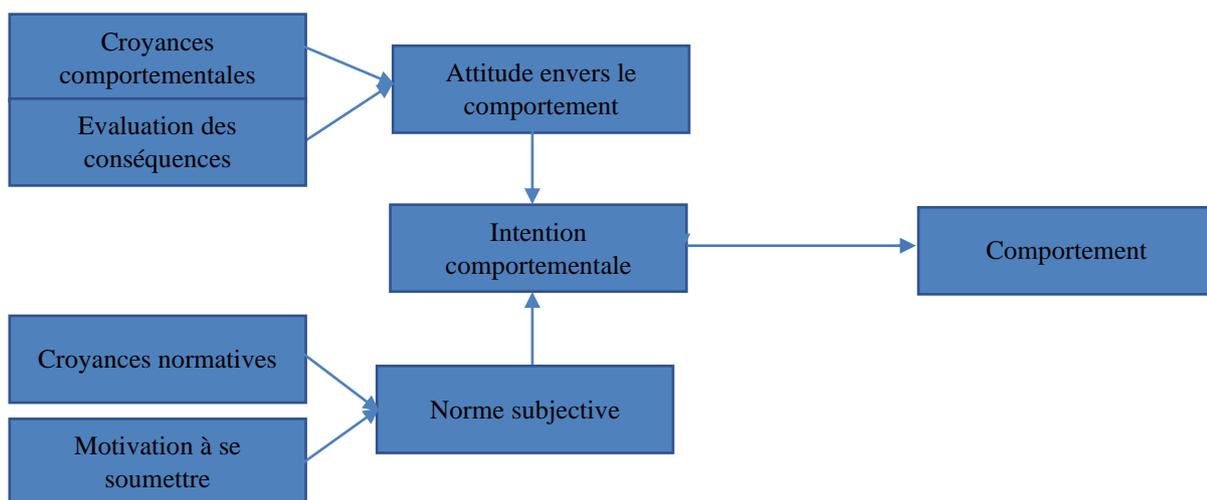
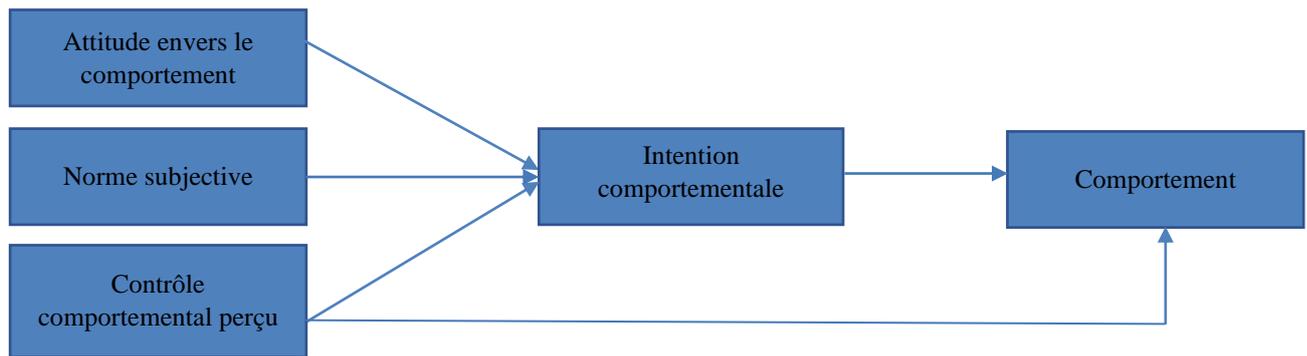


Figure 2 : Processus de la décision comportementale selon la TCP



D'après les deux figures précédentes schématisant le processus de prise de décision comportementale, l'intention comportementale demeure très importante étant donné qu'elle est l'antécédant immédiat du comportement, d'où la nécessité de prendre en considération les facteurs qui peuvent l'influencer et qui peuvent pousser l'individu à passer à l'action (le comportement) ou non.

Suite à des tentatives de critique de la TAR et la TCP, et selon les propos de Giger J.C. (2008), plusieurs auteurs ont proposé la prise en considération de certaines composantes pour améliorer sa capacité prédictive, et ont supporté la nécessité d'ajouter d'autres éléments prédictifs, dont :

- Le comportement passé ;
- Le regret anticipé ;
- L'ambivalence de l'attitude ;
- L'identité de soi ;
- Le besoin perçu ;
- Les traits de personnalité ;
- Les normes personnelles ;
- Le désir ;
- Les émotions anticipées.

Dans un essai de reformulation de la TCP, Qourrichi A. (2021) a fait une proposition d'un modèle basé sur trois composantes intentionnelles permettant de mieux prédire le comportement, en considérant que le comportement est le résultat authentique du système intentionnel, conscient et volontaire de l'individu, conduisant à des actions ou réactions comportementales. Dans ce cadre, et en considérant l'intention comme un élément déterminant du comportement, l'auteur a proposé un modèle comportant les mêmes composantes de la TCP, en y ajoutant les modérateurs d'implémentation et les modérateurs exceptionnels ci-après :

- ❖ Les modérateurs d'implémentation :
  - Comportement passé (habitude) ;
  - Contrôle comportemental actuel (condition à laquelle l'individu, ayant la capacité à effectuer un comportement, est soumis) ;
  - Intensité du besoin (puissance du besoin à atteindre un but) ;
  - Degré de conscience (prédiction en fonction du degré de conscience) ;
  - Stabilité de l'intention explicite (degré de persistance de l'individu) ;
  - Automaticité (auto-traitement, manque de contrôle conscient) ;
  - Attachement au résultat (attachement émotionnel) ;
  - Fluidité (liée à la fatigue et l'irréalité).
- ❖ Les modérateurs exceptionnels qui renvoient à la distraction par des variables imprévues :
  - Exceptions personnelles ;
  - Exceptions sociales ;
  - Exceptions situationnelles.

Bien que cette modélisation prenne en considération des modérateurs logiques et susceptibles d'augmenter la capacité prédictive de la TCP à notre sens, sauf qu'elle n'a pas fait objet d'un test empirique suffisant pour qu'elle soit validée ou adoptée, néanmoins, il est possible de s'en inspirer pour introduire des items lors d'une étude empirique sur les comportements des individus.

Giger J.C. (2008) juge que le fort degré de généralité avec lequel les composants de la TCP sont définis donne à cette théorie une forte capacité explicative et intégrative, dont les auteurs confirment que ses composantes rendent compte des nouveaux prédicteurs, mieux encore, ils englobent par leur généralité tous les prédicteurs, et empêchent de développer des hypothèses fines permettant sa falsification, ce que rend la TAR et la TCP facilement applicable à un grand nombre de comportements, expliquant la dominance de ces théories dans le cadre de l'étude de la décision comportementale.

De ce fait, nous pouvons conclure que la TCP (Ajzen I. 1991) qui est basée sur la TAR (Fishbein M. et Ajzen I. 1975) est l'une des théories fiables et généralisables qu'on peut adopter dans le cadre de l'étude de la relation entre les comportements des salariés et les pratiques managériales en général et les pratiques RH en particulier, en considérant ces dernières comme facteur influençant l'intention comportementale via la modification de l'attitude envers les comportements et les normes subjectives précisément la motivation à se soumettre à certains comportements.

### 3.2.2. La théorie Lewinienne (Kurt Lewin)

Selon Filloux J.C. (1964), l'approche Lewinienne considère la nécessité d'analyser systématiquement le système individu-environnement comme un seul ensemble, comme il est très important de noter que l'espace de vie et le monde physique sont reliés par des limites perméables, dont chacune des parties (environnement ou personne) peut définir quels événements sont possibles dans un espace de vie donné. Dans ce cadre, il est important de comprendre certains concepts afin de bien comprendre les apports de la théorie lewinienne, à savoir :

- La personne : entité séparée dans l'univers, entourée par l'environnement « non-personne » (hors la personne et ses compositions) ;
- Environnement psychologique : qui entoure la personne ;
- Espace de vie : un champ psychologique formé par l'ensemble « environnement psychologique et personne ». Cet espace contient tous les faits possibles qui peuvent définir la conduite et le comportement d'un individu dans un environnement psychologique. Il a 3 niveaux selon Lewin :
  - Réalité : Locomotion actuelle et réelle ;
  - Irréalité : locomotion imaginaire, elle est plus facile que celle réelle, où les limites sont faibles (région, milieu fluide) ;
  - Intermédiaire : penser ou rêver à faire des choses.
- Espace non psychologique : espace hors espace de vie, soit le monde physique ;
- La personnalité : formée par deux grandes régions distinctes, la partie perceptomotrice et la région personnelle interne, cette dernière est formée de cellules périphériques et de cellules centrales ;
- L'énergie psychique : produite par l'effort de recherche de l'équilibre par la personne après une situation de déséquilibre, qui est le résultat d'une tension dans le système psychologique de la personne ;
- Tension : état d'une région personnelle de la personne par rapport aux autres régions ;
- Besoin : augmentation de tension ou libération d'énergie psychologique.

Filloux J.C. (1964) confirme que l'approche lewinienne suppose que pour comprendre le comportement d'un individu, il faut savoir exactement le nombre de régions (qui est en fonction du nombre de faits psychologiques séparés existants et qui sont différents des événements) et leurs positions relatives dans l'environnement (les régions sont connectées par la communication entre les faits, où chaque sous-région comporte un fait psychologique, et une nouvelle région apparaît lorsqu'un nouveau fait vient à l'existence dans l'espace de vie), ainsi que la totalité des faits psychologiques possibles.

D'après Filloux J.C. (1964), la position de la personne dans son environnement est relative, elle peut être physiquement dans un espace, mais psychologiquement elle est peut-être entrain d'exercer une autre activité (exemple du salarié qui peut être dans l'atelier de travail, mais psychologiquement il est entrain de pratiquer un sport), alors les faits dans son environnement n'ont pas d'influence sur la personne (le supérieur hiérarchique dans l'exemple cité), mais d'autres faits dans l'espace physique peuvent avoir une influence sur la personne (un sourire

d'une collègue au travail), ce que produit une locomotion ou communication (passage de la personne d'une région (sport) à une autre (la collègue) sans avoir forcément un mouvement physique), qui sont le résultat d'une interaction entre deux faits psychologiques ou plus, dont les propriétés de l'environnement qui déterminent le type de locomotion qui va intervenir.

Le même auteur confirme que la valence d'une région, qui est sa valeur dans l'espace psychologique pour l'individu, est coordonnée avec un besoin, et peut être positive lorsqu'il y a un but à atteindre qui peut réduire la tension lorsque la personne entre dans ladite région, comme elle (valence) peut être négative lorsqu'elle augmente la tension, et d'une manière générale, une locomotion se produit dont une direction est la somme des forces poussant l'individu à agir, tout en prenant en considération la nature de la valence (positive/négative) qui est déterminée par la relation entre la performance de l'individu et son niveau d'aspiration et non pas sa réalisation absolue, tout en prenant en considération que la valence est influencée par un certain nombre de facteurs, à savoir : les échelles de références culturelles, les normes de groupe, la connaissance de sa propre attitude relative à celle de son groupe, l'expérience passée et les plus récents succès ou échecs. Cela nous renvoie en partie à la théorie du comportement planifié de Ajzen I. (1991).

La théorie lewinienne est l'une des théories les plus robustes dans l'histoire de l'étude du comportement humain en général, de laquelle nous pouvons tirer un grand profit dans l'étude des comportements des salariés, malgré les difficultés qui peuvent en être liées au niveau de la conduite des études empiriques auprès des salariés, étant donné que cette théorie repose principalement sur des bases psychologiques avancées nécessitant des prérequis spéciaux chez le chercheur, et un suivi longitudinal et un accompagnement de proximité afin d'observer les sujets, néanmoins, nous pouvons en tirer les principes de bases permettant d'analyser, expliquer, prédire, influencer et changer les comportements des salariés au sein des entreprises.

### **3.2.3. Théorie de l'échange social (Blau P.M., 1964)**

Avant d'avancer dans cette théorie, il est indispensable de définir le concept de l'échange social, que Nasr M.I., El Akremi A. et Vandenberghe C. (2009) lui empruntent la définition donnée par Blau P.M. (1964), qui le définit brièvement comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ».

Nasr M.I., El Akremi A. et Vandenberghe C. (2009) confirment que la théorie de l'échange social, qui a été mobilisée dans la littérature pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés, suppose que dans une relation entre deux personnes (parties), la première personne offre des services d'une valeur pour la deuxième personne, chez qui se crée un sentiment d'obligation de rendre le service par principe de réciprocité, ce que l'oblige de fournir un service de la même valeur pour la première personne. La répétitivité de ce processus crée une relation volontaire de qualité et d'échange de faveurs entre les deux parties. Au sein de l'entreprise, et dans le cadre de la théorie de l'échange social en prenant en considération le soutien organisationnel et la perception de la justice, le traitement équitable par l'organisation (à travers les procédures et les pratiques), par le

supérieur hiérarchique (par une conduite respectueuse, sincère et équitable favorisant une confiance) ou par les collègues de travail (par la valorisation de sa contribution et souci à son bien-être) créent chez l'employé un sentiment d'obligation favorisant des comportements fonctionnels de sa part, chose supposée créer une forte relation de haute qualité entre le salarié et son organisation, à condition de faire attention à la perception de la justice par les salariés au sein de leur entreprise.

### 3.3. Changement des comportements des salariés

Les comportements des salariés peuvent être influencés (apparition, changement ou disparition) par plusieurs facteurs, dont certaines décisions et événements de la société (réduction des effectifs ou suppression d'emplois par exemple), la réciprocité (l'implication de l'organisation vis-à-vis du salarié), l'appropriation et la cohérence (Véniard A., 2011), l'apprentissage (Toniolo A.M., 2009 ; Faulx D., 2019), l'adéquation entre les discours des managers et leurs pratiques, le changement et évolution de l'environnement ou même par les exigences de la société pour faire face aux contraintes du marché. Il est à noter que les comportements des salariés peuvent être considérés comme une réflexion de la réalité de l'entreprise, ses modes de gestion et de fonctionnement, ses promesses ou menaces implicites ou explicites, faisant la naissance d'autres comportement en cas de défaite du modèle de gestion adopté, et qui peut en avoir origine (Galambaud B., Léon E., 2005), ce que peut conduire à conclure qu'il y a une relation de réciprocité entre les comportements des salariés et les facteurs qui les influencent, les uns peuvent être l'origine des autres.

Dans le cadre de la relation entre les comportements et l'apprentissage, Toniolo A.M. (2009) avance que « *En situation sociale, l'apprenti extrait des informations en provenance du modèle qu'il observe (Bandura, 1977). Il les utilise quand il se trouve lui-même confronté à la situation à laquelle son modèle a été exposé ou à des situations analogues. Il reproduira par imitation le comportement observé ou cherchera à l'éviter en élaborant des actions à partir des représentations mentales constituées lors de la phase d'observation et stockées en mémoire.* ». Sur la base d'un système de représentations entre processus interne et environnement, il est possible de maintenir en mémoire une information longtemps avant qu'un comportement apparaisse, procurant à ce système de représentations la capacité non seulement de mémorisation, mais également d'extrait, d'interprétation et d'attribution de signification sur la base des connaissances antérieures, des attentes et des motivations (Toniolo A.M., 2009). De ce fait, nous pouvons souligner que les individus sont conscients de leurs comportements et décident d'adopter, d'abandonner ou d'éviter un comportement donné en fonction des observations de leur environnement et les expériences passées à travers les individus eux-mêmes ou à travers d'autres personnes qu'ils observent dans le même environnement, en formant une mémoire comportementale individuelle ou collective, ce que doit être pris en considération dans le cadre du changement des comportements des salariés au sein des entreprises, en donnant les stimulus et incitations nécessaires en fonction des comportements visés par le changement.

Faulx D. (2019) confirme qu'à partir des expériences de Kurt Lewin, le changement des comportements passe par trois grandes phases, qui est favorisé et facilité par une stratégie de

renforcement des forces de changement (dans le sens du but, par l'argumentation, la motivation, ...) ou une stratégie de diminution des forces de résistance (c'est la plus recommandée par Lewin : élimination des contraintes, simplification, réduction des inconvénients du changement, ...). Les trois grandes phases du changement des comportements selon Lewin sont les suivantes :

- Première phase « Dégeler », consistant à décristalliser les habitudes, les manières de faire, les façons de voir, les réflexes, ... etc. pour les abandonner peu à peu par le groupe ou l'individu, qui se fait préférablement par la discussion pour limiter les résistances et créer un déséquilibre et changement de perception des choses.
- Deuxième phase « Changer », consistant au changement et instauration de nouvelles perceptions, méthodes, réflexes, ...etc., et par la suite au changement des comportements des individus.
- Troisième phase « Recongeler », consistant à l'instauration d'un nouvel état d'équilibre, avec apaisement des tensions et définitions de nouveaux rôles des acteurs.

Faulx D. (2019) confirme que les principes du changement selon Lewin sont au nombre de dix :

1. Les processus qui gouvernent l'acquisition de comportements normaux et anormaux sont fondamentalement les mêmes ;
2. La rééducation est un processus qui s'assimile à un changement de culture ;
3. L'expérience n'aboutit pas nécessairement au développement de concepts corrects ;
4. L'action sociale, autant que l'action physique, est guidée par la perception ;
5. L'acquisition de savoirs corrects ne suffit pas pour rectifier de fausses perceptions ;
6. Les préjugés fonctionnent de la même manière que les fausses théories ;
7. Les changements dans les sentiments ne sont pas nécessairement suivis de changements de structure cognitive ;
8. Un changement de l'action, une acceptation de faits et de valeurs, un changement de perception du monde social sont trois faces différentes du même processus ;
9. Un nouveau système de croyances et de valeurs ne peut généralement pas être acquis item par item ;
10. Un individu accepte un nouveau système de valeur et de croyances en acceptant l'appartenance à un groupe.

Toujours dans le cadre de la théorie lewinienne du changement, Faulx D. (2019) confirme que la compréhension du comportement collectif peut aider à l'orientation des groupes vers des fins préférables, et identifie les priorités du groupe comme suit :

- La cohésion : qui est la force reliant les membres d'un groupe. Selon Lewin, il est plus facile de changer le comportement collectif que de changer le comportement individuel, et ce par effet de solidarité.

- Les normes : permettent d'expliquer le conditionnement des comportements des membres d'un groupe.
- Le pouvoir : un meneur peut modeler le comportement d'un groupe.

Il est important de comprendre le type de la relation reliant le salarié à son organisation dans le cadre de l'étude et changement des comportements. Cette relation peut être par un engagement psychologique, dont la violation peut impacter le comportement du salarié, et comme le confirment Campoy E. et Neveu V. (2006), il est nécessaire d'établir le lien entre la violation de l'engagement psychologique entre le salarié et l'organisation et le type de justice organisationnelle dont trois types de justice sont distingués, à savoir la justice distributive (manière de répartition des ressources), la justice procédurale (processus de prise de décisions) et la justice interactionnelle (la manière avec laquelle l'individu est traité durant la mise en place de la procédure), dont la réaction du salarié peut différer selon l'injustice perçue et l'insatisfaction au travail, dont Campoy E. et Neveu V. (2006) distinguent cinq types de réactions :

- Exit (se retirer de la relation) ;
- Voice (orienter vers l'action pour corriger l'engagement) ;
- Destruction (vol, agressivité, vandalisme, sabotage, ...) ;
- Retrait (absentéisme, retard, longues pauses, ...) ;
- Silence (absence de réaction et attendre la résolution du problème par les autres).

Les changements au niveau des comportements des salariés, volontairement ou involontairement, consciemment ou inconsciemment de la part de l'entreprise, nécessitent une attention particulière de la part des dirigeants des sociétés en fournissant un effort de réadaptation de tout le système de management en fonction des nouveaux comportements ou des comportements ciblés (souhaités), tout en étant conscients qu'il s'agit d'un processus long et complexe, nécessitant une veille permanente afin d'adapter les modes de managements à temps opportun pour saisir les avantages relatifs aux comportements positifs et éviter ou minimiser les mauvaises conséquences des comportements négatifs.

#### **4. La relation entre les comportements des salariés, les pratiques RH et la culture organisationnelle**

Il est important d'étudier les relations entre les principaux concepts du présent article au sein des entreprises, afin de proposer des pistes plus ou moins objectives de recherches et études futures. Dans ce cadre, nous prenons en considération les comportements des salariés comme étant la variable dépendante des pratiques RH et de la culture organisationnelle, dont cette dernière peut avoir la qualité d'une variable modératrice.

Dans un premier temps, et sur la base de la synthèse des résultats de plusieurs études sur l'effet de la culture au sein des entreprises de différents contextes culturels réalisée par Rajâa O. (2021), nous pouvons déduire entre autres que la culture est présente au sein de l'entreprise en arrière-plan en exerçant un impact sur le mode de management et la performance sociale, comme elle influence l'engagement organisationnel individuel moyennant les pratiques RH,

ainsi que la culture organisationnelle influence la performance organisationnelle à travers les attitudes, comportements, potentiel de travail des employés et équipes de travail. Cela renforce la conclusion qu'il y ait de fortes relations entre les trois grands concepts objet du présent article, à savoir « Les pratiques RH », « la culture organisationnelle » et « les comportements des salariés ».

#### **4.1. La relation entre les pratiques RH et les Comportements des salariés**

Selon les résultats de Bayad M. et Liouville J. (2001), les décisions et les pratiques RH ont un effet sur les comportements et résultats du personnel au travail, et qui ont par la suite un impact sur la performance de l'entreprise, dont l'influence des pratiques RH varie en fonction de leur nature administrative ou stratégique.

Les pratiques RH peuvent avoir un effet sur les comportements des salariés selon les objectifs visés en adoptant certaines d'entre elles, et avec la manière dont elles sont adoptées au sein des entreprises, comme le confirment Chrétien L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M. (2005) par une approche psychologique de la GRH, certaines pratiques peuvent exercer une influence sur les comportements des salariés et sur leur relation avec leur environnement, chose qui peut impacter leur efficacité, et selon Ndayirata S., Belghiti-Mahut S., Briole A. (2018), les pratiques RH appliquées dans les organisations permettent de construire des liens de confiance, changent les croyances envers l'organisation et favorisent l'adoption des attitudes et des comportements positifs de réciprocité de la part des employés qui pourraient se sentir valorisés et respectés en leur fournissant des conditions de travail favorables, ce qui est renforcé par les propos des mêmes auteurs qui avancent que « *Lorsque les employés considèrent que l'organisation reconnaît, valorise et récompense leurs contributions ; qu'elle se préoccupe de leur bien-être, ils adoptent des attitudes et des comportements favorables à l'organisation comme par exemple, un fort attachement émotionnel ; ils manifestent moins de comportements de retrait comme l'absentéisme et le départ volontaire* ».

Dans le même cadre, l'absence de certaines pratiques ou leur mauvaise application surtout avec une injustice perçue de la part des salariés, les pratiques RH peuvent influencer les intentions et les comportements des salariés, comme le confirment Ndayirata S., Belghiti-Mahut S. et Briole A. (2018) suite à une étude effectuée sur l'intention de départ volontaire auprès des médecins de Burundi, qui confirment que les pratiques RH peuvent avoir un effet non seulement sur l'intention de départ volontaire, mais aussi sur d'autres comportements négatifs au sein des entreprises quelques soient leurs secteurs d'activité.

Les changements qui peuvent impacter les entreprises au niveau de l'environnement interne sont multiples, dont les salariés, leurs rôles, leurs comportements, les relations qui les lient entre eux et avec l'entreprise, et selon Chrétien L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M. (2005) ces changements supposent une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus grand engagement des individus, une plus forte responsabilisation et une plus grande prise d'initiative de leur part.

A notre avis, selon les principes de la théorie de l'échange social (Blau P.M., 1964), les pratiques RH, surtout celles en faveur des salariés, peuvent être perçues par les salariés comme des faveurs à leur égard de la part de la société, créant chez eux un sentiment

d'obligation de rendre lesdites faveurs par des comportements positifs au moins de la même valence ou abandonner/éviter des comportements négatifs, chose influençant directement ou indirectement leurs résultats au travail, afin d'honorer leur part de la relation de l'échange social, tout en prenant en considération l'importance de la communication et la promotion faite par la société pour mettre en valeur lesdites pratiques, qui peuvent ne pas avoir le résultat voulu si passées inaperçues ou avec une communication peu valorisante ou même dévalorisante.

#### **4.2. La relation entre la culture organisationnelle et les comportements des salariés**

En prenant en considération les caractéristiques de la culture organisationnelle, cette dernière par ses aspects et caractéristiques, et sa capacité de modélisation et de programmation collective de la façon de penser, de sentir et d'agir, elle peut être un moyen efficace pour modeler et influencer positivement les comportements et attitudes des individus et leurs résultats en conséquence au sein de toute organisation, conduisant à construire une culture collective favorable à la cohabitation et à la bonne coordination et l'amélioration de la performance des entreprises en dépassant même les influences culturelles externes, en cohérence avec les propos de Karjalainen H. (2010), qui avance : « *Quatre indicateurs caractérisent la culture d'entreprise : premièrement, la conception commune de l'autre n'empêche pas les conflits, mais elle limite leur développement ; deuxièmement, les stéréotypes existent, mais à travers la même conception commune de l'autre que les acteurs se montrent plus tolérants et compréhensifs ; troisièmement, la culture d'entreprise facilite l'adaptation des acteurs dans l'organisation et enfin, elle permet la reconnaissance de l'autre, et ainsi l'acceptation et l'intégration de toutes les personnes sans discrimination .. On peut dire que la culture d'entreprise commune est un facteur qui contribue à la création de la coopération dans l'entreprise et dans les équipes multiculturelles* ».

Selon les constats de Cohendet P. et Diani M. (2003), dans une vision où l'organisation est perçue comme un répertoire de routines, dont les compétences se forment progressivement par l'adoption des routines efficaces, ayant permis à l'organisation de résoudre dans le passé des problèmes similaires, émerge la culture d'entreprise qui guide et articule les comportements des individus à travers plusieurs repères tacites, pour qu'ils adoptent des modes de comportement spontanés et explicites, en provoquant un sentiment d'appartenance, de motivation et de responsabilité chez le salarié, à travers l'image qu'elle construit chez lui sur son entreprise et son fonctionnement à travers les messages et symboles qui lui sont communiqués formellement ou informellement, ce qui est susceptible d'accroître la productivité et la rentabilité de l'entreprise comme le confirment Tabet Aoul W. et Zerrouki M.A. (2014).

Il est très important d'identifier et de modéliser la culture organisationnelle et ses caractéristiques au sein de l'entreprise, ainsi que les objectifs visés en termes des comportements, dont l'adhésion des salariés à cette culture organisationnelle peut aider à prédire leur comportements, étant donné que leurs réactions et manières d'agir deviennent des réactions spontanées et quasi-automatiques face à des problèmes ou des situations particulières, faisant de la culture organisationnelle un moyen de prédiction des

comportements des salariés. Dans le même cadre, O. Obaji N., O Cross D., Olaolu D. (2017) confirment que la culture organisationnelle peut produire une motivation et un enthousiasme chez les salariés qui ont besoin d'une culture organisationnelle qui les assiste et les supporte pour atteindre les objectifs individuels, ce qui peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif.

Selon Kéfi H. (2010), l'individu peut agir (faire ou ne pas faire un acte) selon les normes d'un groupe par effet d'appartenance, pour renforcer son appartenance ou pour être accepté en tant que membre dudit groupe. Dans ce cadre, la norme subjective (sur le schéma du processus décisionnel selon la TCP (Ajzen I. 1991)), qui est de nature sociale (contrairement à l'attitude qui est de nature individuelle), est déterminée par les croyances normatives (croyance de l'individu aux opinions de l'autre) et la motivation de l'individu à se soumettre (volonté de l'individu à suivre les incitations émanant de l'autre à effectuer le comportement ou non) correspond à la pression sociale perçue par l'individu l'influençant à adopter le comportement ou non (Giger J.C., 2008). De cela, nous pouvons conclure que l'adhésion d'un individu (ou un groupe d'individus) à une culture organisationnelle pourrait influencer son comportement consciemment ou inconsciemment par l'effet de l'un ou plusieurs éléments formant et influençant la culture organisationnelle.

Il est important que les entreprises soient conscientes de l'impact de culture organisationnelle sur les comportements des salariés, et indirectement sur la performance, mais le plus important à notre avis pour les dirigeants des entreprises c'est la définition officielle de la culture organisationnelle souhaitée en termes de modes de gestion et de management des hommes, ainsi qu'en termes de comportements visés à instaurer, à éradiquer ou à éviter, et ce selon des objectifs bien définis. Par la suite, il est important de mesurer de la culture organisationnelle actuelle, et mettre en place d'un plan d'action pour minimiser l'éventuel écart entre la culture organisationnelle souhaitée et celle mesurée le cas échéant. Dans le même sens, nous pouvons mettre en avant les conclusions de Ajzen I., Czasch C. et G. Flood M. (2009) qui confirment que la formulation des intentions de mises en œuvre, ressemblant jusqu'à un certain niveau aux habitudes, permettent d'initier et contrôler automatiquement les comportements souhaités sans beaucoup de contrôle cognitif, et cela avec des stimulus et indices situationnels, qui sont détectés et mémorisés par les individus qui sont amenés à former des intentions de mise en œuvre, tout en prenant en considération que plus les indices situationnels sont plus clairs, plus les intentions de mise en œuvre du comportement souhaité sont plus effectives.

## **Conclusion**

D'après l'exploration des théories sur les pratiques RH, précisément les modèles de la GRH, le modèle qui pourrait être appliqué dans plusieurs contextes avec un apport positif et significatif est le modèle hybride (dit aussi intermédiaire), étant donné qu'il s'intéresse à la fois au développement des comportements positifs (engagement, implication, ...) et à l'efficacité opérationnelle des salariés, tout en adoptant les principes de l'approche configurationnelle des ressources humaines sous l'ombre de la théorie des ressources de Wernerfelt B. (1984) comme détaillées antérieurement dans cet article.

Par sa nature, la culture organisationnelle apparaît et se développe tout au long du cycle de vie de l'entreprise, et influence ses résultats à travers tous les éléments qui la composent, volontairement ou involontairement, consciemment ou inconsciemment, par plusieurs éléments et opérations symboliques comme sus détaillés, permettant à l'entreprise de diriger et faire agir les individus par l'influence des modes de gestion et de management, et par l'acculturation des individus, tout en soulignant que le contrôle de la culture organisationnelle représente des limites liées à l'influence de facteurs internes et externes. De ce fait, la culture organisationnelle nécessite une attention particulière de la part des sociétés, étant donné qu'elle n'a pas seulement un impact sur les individus, mais aussi sur les entreprises, leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques managériales dont les pratiques de la GRH. Dans ce cadre, les modèles que nous pouvons proposer pour l'étude de la culture organisationnelle sont le modèle des valeurs concurrentes (MVC) de Cameron K.S. et Quinn R.E. (2006), et l'Outil de mesure de la culture historique de Trimmell J., Butterill D., Skinner W., Golyea G, Yue-Chan L. et Macfarlane D. (2001), pour leur aspects clairs et généralisables, leur simplicité et leur capacité à être appliqués dans un grand nombre de contextes.

Selon les principes de la théorie lewinienne, il est plus facile de changer les comportements collectifs que de changer les comportements individuels par la force de la cohésion sociale reliant les membres d'un groupe par l'effet de la solidarité (sans négliger la possibilité d'avoir un meneur ayant le pouvoir d'influence sur un groupe). De ce fait nous proposons d'étudier l'impact des pratiques RH et la culture organisationnelle sur les comportements collectifs des salariés plus que sur les comportements individuels (malgré l'importance d'étudier ses derniers) en mobilisant la théorie lewinienne, la théorie du comportement planifiée de Ajzen I. (1991), et la théorie de l'échange sociale de Blau P.M. (1964), tout en prenant en considération les différents développements et critiques desdites théories tout au long des années comme sus traité.

A travers le présent article, nous avons répondu en partie à notre question initiale « *Comment les pratiques RH et la culture organisationnelle peuvent influencer les comportements des salariés ?* », et ce en traitant et mobilisant les différentes théories ayant abordé les « pratiques RH », la « culture organisationnelle » et les « comportements des salariés », tout en déduisant qu'il y a une interaction entre ces concepts. Néanmoins, il est indispensable d'approfondir les travaux et étudier empiriquement les relations et interactions entre ces concepts et leurs impacts au sein des entreprises, dont l'étude de l'existence d'un effet médiateur de la culture organisationnelle au niveau de l'impact des pratiques RH sur les comportements des salariés, qui pourrait faire objet de plusieurs études empiriques futures conduisant à approfondir la compréhension des liens existants afin de proposer des voies de développement sûres et objectives.

## **Bibliographie**

- [1] Aït Razouk A., Bayad M., « GRH mobilisatrice et performance des PME », Revue de gestion des ressources humaines, vol. 82, N° 4, 2011, pp. 3-18, <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0003>.
- [2] Ajzen I., Czasch C., G. Flood M., « From Intentions to Behavior: Implementation Intention, Commitment, and Conscientiousness », Journal of Applied Social Psychology, Vol. 39, Issue 6, 2009, pp. 1356-1372., <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00485.x>.

- [3] Akhlaffou M., « Culture nationale et pratiques managériales au sein des organisations marocaines : une enquête empirique », *Revue Économie, Gestion et Société*, Vol. 1, No 22, 2020, <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i22.19708>.
- [4] Allani Soltan N., Arcand M., Bayad M., « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », Conférence : AGRH, 2003, <https://www.researchgate.net/publication/280945654>.
- [5] Arcand G., « Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie », Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine de Metz, France, 2006.
- [6] Barrette J. et Carrière J., « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines Relations industrielles », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 58, N° 3, 2003, pp. 427-453. <https://doi.org/10.7202/007494ar>.
- [7] Bayad M., Liouville J., « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- [8] Campoy E., Neveu V., « Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 172, N° 3, 2006, pp. 80-100, <https://doi.org/10.3917/vse.172.0080>.
- [9] Chanlat J.F., Séguin F., « L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 2 : Les composantes de l'organisation », 1987, ISBN 2-89105-250-1, éditeur Gaëtan Morin Quebec.
- [10] Chrétien L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M., « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3 N° 1, 2005, pp. 107-128.
- [11] Cloutier J., Robert-Huot G., « Comment les organisations adaptent leurs pratiques RH aux changements de l'environnement : 11 perspectives théoriques pour éclairer la gestion stratégique des ressources humaines », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 2021, 1-16, <https://doi.org/10.1002/cjas.1611>
- [12] Cohendet P., Diani M., « L'organisation comme une communauté de communautés, croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, vol. 113, N° 5, 2003 , pp. 697-720, <https://doi.org/10.3917/redp.135.0697>
- [13] Delobbe N., Vandenberghe C., « La culture organisationnelle », Ouvrage "Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations", 2004, chapitre 17, Editeur : Presses Universitaires de Nancy, éditeurs: E.Brangier, A.Lancry, Cl.Louche.
- [14] Depeyre C., « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, N° 1, 2005, pp. 9-14.
- [15] El Adraoui H., « Effets de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc », *Question(s) de management*, vol. 11, N° 3, 2015, pp. 43-56, <https://doi.org/10.3917/qdm.153.0043>.
- [16] Faulx D., « Kurt Lewin et l'accompagnement du changement », ouvrage "Psychologies pour la formation", Dunod, Paris, France, ISBN/EAN 978-2-10-078802-6, 2019, pp. 37-54.
- [17] Filloux J.C., « Théorie du champ et personnalité selon Lewin » *Bulletin de psychologie*, vol. 17, N° 228, 1964, pp. 709-720.
- [18] Galambaud B., Léon E., « Salariés : vers des comportements d'adaptation » *Management & Avenir*, vol. 5, N° 3, 2005, pp. 27-44, <https://doi.org/10.3917/mav.005.0027>.
- [19] Giger J.C., « Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié », *L'année psychologique*. Vol. 108, N° 1. 2008, pp. 107-131.
- [20] Godelier E., « La culture d'entreprise, Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion*, vol. 192, N° 2, 2009, pp. 95-111.
- [21] Honoré L., Philippe Martin D., Poilpot-Rocaboy G., « Nouveaux comportements : nouvelle GRH ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 77, N° 3, 2010, pp. 2-7, <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0002>.
- [22] Karjalainen H., « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles », *Revue française de gestion*, vol. 204, N° 5, 2010, pp. 33-52, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-33.htm>.
- [23] Kéfi H., « Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : application de la théorie du comportement planifié », *Humanisme et Entreprise*, vol. 297, N° 2, 2010, pp. 45-64, <https://doi.org/10.3917/hume.297.0045>.
- [24] Lacoursière R. Fabi B. St-Pierre J., « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME », 5° Congrès International Francophone sur la PME, Oct 2000, Lille, France. hal-01705756.
- [25] Ndayirata S., Belghiti-Mahut S., Briole A., « L'influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : cas des médecins du secteur public au Burundi », *Journal de gestion et d'économie médicales*, vol. 36, N° 1, 2018, pp. 61-83, <https://doi.org/10.3917/jgem.181.0061>.

- [26] Néron A., « L'influence des valeurs organisationnelles sur les comportements de citoyenneté organisationnelle : le rôle médiateur du soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnel affectif », mémoire en sciences de la gestion/gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Université de Montréal, 2007.
- [27] O. Obaji N., O Cross D., Olaolu D., « Impact of organisational culture and strategic management on organisational performance », *International Journal of Science Technology and Management*, Vol. 6, N° 9, 2017.
- [28] Ouimet G., « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, vol. 32, N° 2, 2007, pp. 51-61, <https://doi.org/10.3917/riges.322.0051>.
- [29] Qourichi A., « L'intention comportementale de stabilité et le stress psychologique », *Revue Internationale Du Chercheur*, vol. 2, N° 1, Fév. 2021.
- [30] Rajâa O., « Pratiques RH, culture et performance des organisations : Revue de littérature théorique et empirique », *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, Vol. 3, N° 4 Jul 2021, <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i4.105>.
- [31] Rave-Habhab S., « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites », *Management & Avenir*, vol. 50, N° 10, 2011, pp. 78-104, <https://doi.org/10.3917/mav.050.0078..>
- [32] Sheeba M., Latha S., « Influence Of HR Practices On Organisational Performance », *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field*, Vol. 5, N° 8, 2019.
- [33] Tabet Aoul W., Zerrouki M.A., « Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL », *Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales*, N° 11, 2014.
- [34] Toniolo A.M., « Le comportement : entre perception et action, un concept à réhabiliter », *L'Année psychologique*, vol. 109, N° 1, 2009, pp. 155-193, <https://doi.org/10.3917/anpsy.091.0155>.
- [35] Trimmell J., Butterill D., Skinner W., Golyea G., Yue-Chan L, Macfarlane D., « Rebâtir une culture organisationnelle après une fusion », *Healthcare Management Forum*, Vol. 14, N° 3, 2001, pp. 17-23, [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60404-8](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60404-8).
- [36] Van Rillaer J., « Psychologie de la vie quotidienne », 2003, Odile Jacob 15 Rue Soufflot, 75005, ISBN 2-7381-1345-1.
- [37] Véniard A., « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, vol. 49, N° 9, 2011, pp. 84-101, <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>.