
La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?

Pr. TABET AOUL Wassila

Université de Tlemcen
Tabet_wassila@yahoo.fr

Dr. ZERROUKI Mohammed Amine

Université de Tlemcen
amine1358@hotmail.fr

Corporate culture: what affect on the welfare of employees at work?

TABET AOUL Wassila & ZERROUKI Mohammed Amine
Univercity of Tlemcen ; ALGERIA

Received: 31 Mar 2015

Accepted: 28 Sep 2015

Published: 30 Dec 2015

Résumé :

L'entreprise algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé caractérisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut constituer un levier de performance et un outil d'amélioration du bien-être des salariés au travail dans le but de développer le sens de responsabilité, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur les liens qui existent entre culture d'entreprise et bien-être au travail.

Mots clés : *Culture d'entreprise, Comportement organisationnel, Santé psychologique des salariés.*

Classification (JEL): M14

Abstract

The Algerian company develops in an increasingly competitive environment, a global environment characterized by quality, innovation and cost control. In this context, the corporate culture can be a performance efficient tool for the welfare of employees at work in order to develop a sense of responsibility, productivity, therefore the profitability of the business. Under this article, the focus is on the relationship between corporate culture and well-being at work.

Keywords: *Business, Organizational Behavior, Psychological health of employees.*

(JEL) Classification : M14

Introduction :

La santé des salariés est devenu ces dernières années une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Selon la définition donnée par l'organisation mondiale de la santé : « c'est la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement »[1].

Parallèlement à ces grandes évolutions, on remarque que les entreprises dans des pays développées ne sont jamais autant intéressées sur leurs valeurs et leur culture qu'aujourd'hui. Une culture d'entreprise forte donne au salarié un fort sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit, donc de références, qui peuvent provoquer le sens du bien-être au travail.

Dans ce cadre, l'objet de cet article a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, la culture d'entreprise et le bien-être des salariés au travail. Ce qui nous pousse à poser la question ci-après : l'implantation d'une culture d'entreprise forte peut-elle avoir un impact sur l'amélioration de la santé psychologique des salariés ?

Pour répondre à cette question nous avons opté pour une approche théorique et empirique. La première partie de cet article consiste après une étude du comportement humain au sein de l'entreprise à comprendre l'importance de la culture d'entreprise dans le développement du bien-être des salariés au travail. En effet, certaines expériences ont montré le rôle capital de la culture d'entreprise dans le développement du bien-être des individus au travail. La deuxième partie est consacrée à l'étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise Spa Mental Tlemcen.

I. Cadre conceptuel et formulation de l'hypothèse:

Devant des attentes fortes (croissance, rentabilité, actionnariat) et une tolérance faible (vision sociétale qui refuse la souffrance au travail), la santé au travail ainsi que le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs de ce XXIème siècle. En entreprise, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions. La création d'une culture d'entreprise forte joue un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise pour le développement du bien-être au travail.

Avant d'analyser l'impact de la culture d'entreprise sur l'état psychologique de l'individu au travail, il nous paraît essentiel de comprendre le processus de comportement humain au sein de l'entreprise.

1. Le comportement humain au sein de l'entreprise:

Les entreprises sont composées par des individus, dont la compréhension de leurs comportements et le développement de leurs compétences constituent une activité vitale pour leur survie. Pour Thévenet, c'est être dans une impasse que de penser que le management peut agir sur

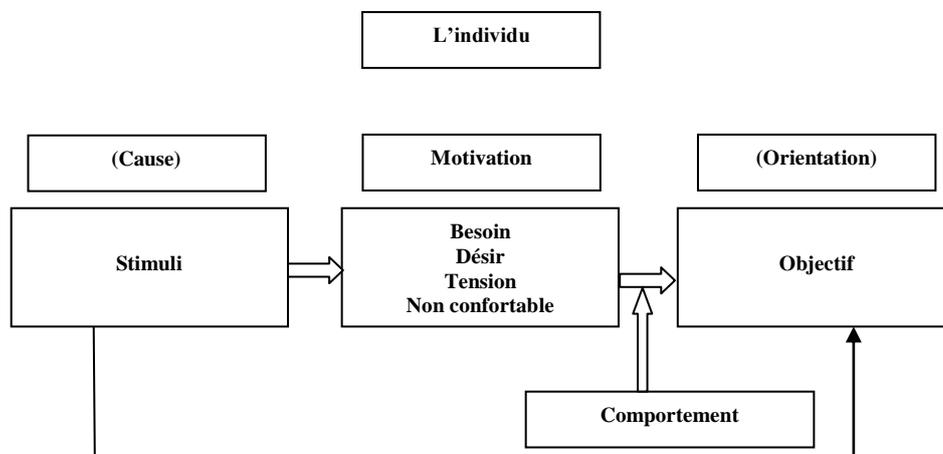
les personnes pour améliorer la qualité de leur relation à l'entreprise. Il faut avant tout comprendre la logique de l'individu, sa rationalité, non pas pour changer mais pour trouver des compromis et des terrains d'entente[2] .

1.1 Processus de comportement:

Le comportement est défini selon Savall & Zardet comme «un ensemble de manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social» [3]

Selon, les processus de comportement sont similaires pour tous les individus. Il souligne la présence Leavitt de trois éléments qui sont simultanément en inter-relation : les comportements causés, motivés et orientés par les objectifs.

Figure 1 : Modèle basique du comportement[4].



Dans la figure 1, l'auteur considère que le comportement est déterminé par la réaction aux stimuli (ou causes), lesquels sont filtrés par les besoins, les désirs, les tensions, etc.

Le processus de comportement est le même pour tous les individus, mais les processus psychologiques se différencient selon les comportements des individus, qu'ils sont influencés par des caractéristique individuelle (la personnalité, attitudes, perception) et l'environnement de travail.

1.2 Déterminants du comportement des individus au travail:

Une proposition fondamentale tirée des travaux de Kurt Lewin $C = f(P \cdot E)$ selon laquelle le comportement humain (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. En modifiant le E, il est théoriquement possible d'orienter dans un sens donné des comportements de la majorité des individus vivant sous l'emprise du E. Évidemment, l'intensité du changement des conduites individuelles variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E.

L'environnement de travail (E) regroupe un ensemble de facteurs tels que la culture d'entreprise, les objectifs et les politiques de l'entreprise, phénomène de leadership, la structure interne des groupes, la communication. Ce sont là des facteurs importants qui peuvent se conjuguer avec la personnalité, les perceptions et les attitudes de la personne (P) et influencer le comportement de ce dernier[5].

L'étude du comportement humain au sein des organisations invitera les managers et des chefs hiérarchiques de cerner les points par lesquels ils peuvent mieux motiver leur personnel et les impliquer dans le processus général de l'organisation dont ils sont membre. Parmi lesquelles il est important d'étudier dans cet article l'impact de la culture d'entreprise sur le développement du bien-être des salariés au travail.

2. Comprendre la culture d'entreprise:

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.

2.1 Emergence du concept de culture d'entreprise:

La culture d'entreprise, comme nombre de concepts à la mode, ne laisse pas indifférent. A la suite de la seconde guerre mondiale, on commence à s'interroger de plus en plus sur les rapports du technique et du social. Des travaux comme ceux d'E. Mayo, A. Maslowou, F. Hertzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressent depuis les années vingt aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations.

Cependant, cette notion passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante-dix. Elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise suscite alors en effet une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management, l'approche américaine rationnelle et scientifique qui avait jusque-là dominé ne parvenant plus à faire ses preuves. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « Culture d'entreprise », « Corporate culture » et « Culture organisationnelle » envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient. [6]

En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre « In Search of Excellence de Tom Peters » et Robert H. Waterman et de « Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life » de Terrence Deal et Allan Kennedy. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, la culture va devenir un objet central du management [7].

2.2 Définition de la culture d'entreprise:

Nous avons relevé plusieurs définitions de la culture d'entreprise, c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet.

Pour Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « 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 de normes de comportement » [8].

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « 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 » [9].

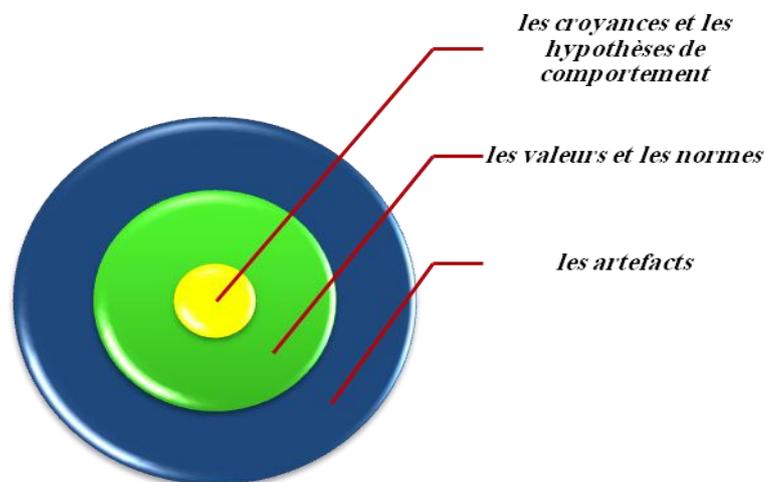
E. Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation 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 ». Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux :

- ◆ A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.

- ◆ En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).

- ◆ Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

Figure 2 : Modèle de culture selon Schein[10]



3. La culture d'entreprise : outil de création du sens de bien-être au travail:

La notion de bien-être est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé du points de vues, soit psychologique, social et physique comme : « La santé, c'est un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » [11].

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image que le salarié a de son entreprise et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit, donc de références, qui peuvent provoquer le sens du bien-être au travail.

3.1 Culture d'entreprise principal vecteur d'identification:

L'entreprise est en effet, un lieu de socialisation et donc de construction identitaire. Sainsaulieu explique que l'entreprise est représentée comme un « lieu social central » et « foyer de production identitaire » [12]. Celle-ci ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes, des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances, sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens.

À travers un processus de représentation, les significations sont générées et partagées. Selon Jodelet (1989), représenter ou se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un « objet » pour créer du sens. L'objet peut être soit une personne, une chose, un événement matériel, psychique ou social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments. Il peut aussi bien être réel qu'imaginaire ou mythique, mais il demeure toujours nécessaire. Ainsi, en même temps que la représentation donne à voir cet objet, elle est à sa place. Elle le rend présent quand il est distant ou absent. Il s'agit donc d'une traduction mentale de l'objet qu'elle restitue symboliquement[13].

C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, les messages et les symboles rattachés à une culture se transmettent à l'individu par des moyens formels et informels qui poussent l'individu à bâtir dans son propre psychisme une image, une idée de ce qui est l'entreprise. Le mécanisme d'intégration s'opère en effet par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le grand avantage de ce mécanisme est que le projet individuel se confond avec le projet de l'entreprise. Pour réussir et maximiser son utilité, l'individu doit tout mettre en œuvre pour servir son entreprise. L'identification se manifeste donc par un profond attachement à l'entreprise et par un sentiment de valorisation personnel. Cette identification constitue un facteur de motivation.

Figure 3 : Processus d'identification à l'entreprise[14].



3.2 Une culture de type Z et ses effets sur la santé psychologique des individus au travail:

Le travail de William Ouchi identifie les différences structurelles et culturelles dans le fonctionnement de la grande entreprise aux Etats-Unis et au Japon, et développe le modèle Z qui caractérise certaines entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais. Ce sont : IBM,

PROCTER & GUMBLE, HEWLETT-PACKARD, EASTMAN KODAK, l'Armée des Etats-Unis. Et parmi les caractéristiques de la culture de ces entreprises de type Z :

- ◆ *Les employés des entreprises Z y travaillent depuis plus longtemps et pensent y rester plus longtemps.*
- ◆ *Renouvellement beaucoup moins important des vice-présidents.*
- ◆ *Perception chez les employés Z de l'originalité de la philosophie de l'entreprise.*
- ◆ *Les prises de décisions se font dès les plus bas niveaux.*
- ◆ *Les valeurs collectives ne diffèrent pas d'un type d'entreprise à l'autre, mais les employés de type Z font preuve d'un plus grand esprit collectif que les autres.*
- ◆ *Les relations globales sont plus développées dans les entreprises Z, entraînant un bien être émotionnel plus important chez eux. cela se vérifie au niveau de leur vie familiale, et tant à démontrer que les employés des entreprises Z ont des relations de travail plus saines les mettant dans des dispositions plus positives.*

La culture de type Z produit, selon Ouchi, de meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du personnel dans l'entreprise. Cela un facteur de bien-être au travail. [15]

II. Méthodologie de la recherche:

La reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines. Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites de notre style traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise algérienne semble désormais de moins en moins efficace dans le monde moderne.

Aujourd'hui, Spa Mental, entreprise publique pour fabrication et vente des produits de textile accomplit sa mutation dans un environnement particulièrement instable, marqué par l'accroissement graduelle de la concurrence

Dans ce contexte, l'entreprise Spa Mental Tlemcen dispose t- elle d'une culture d'entreprise forte capable de crée chez le salarié un état psychique de bien-être pour orienter son action et relever le défi de la concurrence ? C'est à cette question, que notre investigation sur le terrain tente d'apporter quelques réponses.

1. Collecte des données:

Notre recherche commence par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des rapports, des règlements, ect...) sur l'entreprise Spa Mental Tlemcen. On a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables.

Et comme notre recherche concernait plus la culture d'entreprise on était censé de rapprocher des différents services de l'entreprise. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (cadres et maitrises) que nous avons retenu.

Après le dépouillement du questionnaire, nous avons relevé que sur 60 questionnaires, 55 ont répondu, 3 ont remis un questionnaire mal rempli et 2 ont refusé de répondre.

2. Résultat de la recherche empirique:

Les résultats du questionnaire et les entretiens avec les cadres nous ont permis d'obtenir un ensemble de faits intéressants :

◆ *Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, car nous avons remarqué un certain nombre de conflits entre les membres de l'entreprise qui ont eu des effets sur les relations interpersonnelles et sur la communication.*

◆ *Nous avons relevé que certains responsables se comportent d'une façon négative en ce qui concerne le management et la gestion quotidienne de l'entreprise. Ils ne répondent pas aux requêtes du personnel et aux exigences accrues des clients. De ce fait, cela influe négativement sur la culture d'entreprise.*

◆ *Nous avons constaté sur le terrain et quotidiennement l'inexistence de valeurs communes partagées entre les membres de l'entreprise. Aucun projet d'entreprise ni documents ne sont adressés aux employés afin qu'ils s'imprègnent de ces valeurs.*

◆ *L'entreprise Spa Mental Tlemcen a pour mission la fabrication et le vente des produits de textile. Néanmoins, nous avons relevé qu'elle n'est pas, à proprement dit, impliquée dans les valeurs tournées vers l'action commerciale telle le Marketing et cela malgré les efforts orientés en majorité vers la formation en Marketing.*

◆ *Le renouvellement du directeur est opéré tous les deux ans. A nos avis ce délai s'avère très court dans l'organisation et la gestion d'une entreprise d'une grande importance. Ce renouvellement pose beaucoup de problèmes puisque le nouveau dirigeant n'avait pas une réelle vision de l'entreprise, ni des stratégies à entreprendre et qui ne cherchait pas forcément son inspiration dans la culture.*

◆ *Nous avons constaté qu'il n'existe aucune cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par les contraintes que nous avons mentionnées.*

◆ *L'entreprise Spa Mental comme toutes les autres entreprises publiques algériennes ont subi un lourd héritage des habitudes de l'entreprise socialiste. Le comportement d'attentisme reste toujours présent dans les habitudes des cadres pour résoudre des problèmes de management car les cadres ne feront aucun désir d'implanter des valeurs qui permettent au personnel de se mobiliser, de se responsabiliser, et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.*

3. Discussion:

Les résultats de cette recherche menée dans l'entreprise Spa Mental Tlemcen, nous a permis de constater un certain nombre d'insuffisances en matière de relation entre la culture d'entreprise et développement de bien-être des salariés au travail. Cela s'explique par :

◆ *La culture faible qui est véhiculée dans l'entreprise est caractérisée par l'inexistence de valeurs communes et de comportements identiques entre les membres de l'entreprise.*

◆ *Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, bloquant ainsi la cohésion.*

◆ *Les managers ne montrent aucun leadership pour que les employés vivent au quotidien les valeurs de leur entreprise.*

Nous avons également constaté que cette incohérence existe dans l'entreprise et a contribué de façon décisive à l'émergence de certains comportements négatifs observés dans le quotidien de

la part des travailleurs tels : un taux d'absentéisme élevé, un certain comportement de laisser-aller, l'existence de groupes d'intérêts.

Cette situation observée dans l'entreprise Spa Mental Tlemcen peut nuire au développement d'un sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale et pour cela de bien-être chez le travailleur. Elle a poussé beaucoup de travailleurs à faire leur travail par routine sans chercher à s'améliorer et pour certains à faire passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

La réalité que nous avons constatée ne permet pas à l'entreprise objet d'étude de faire face aux mutations dans un environnement caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence potentielle. De ce fait, la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire pour mobiliser les ressources humaines. La réussite de cette démarche ne sera opérée que si on arrivera effectivement à :

- ◆ Développer un projet d'entreprise qui traduit de façon dynamique les volontés de l'entreprise pour les périodes à venir.
- ◆ Réfléchir aux valeurs sur lesquelles on choisira d'orienter l'entreprise.
- ◆ Le respect des valeurs par les employés doit être vérifié par des actes quotidiens.
- ◆ Instaurer un climat social favorable et une communication satisfaisante entre les membres de l'entreprise.
- ◆ Enrayer les habitudes et les comportements négatifs décelés chez les employés.

La concrétisation de ces actions n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans l'entreprise sont difficiles à réaliser car cette culture existe dans l'entreprise objet d'étude est ancrée dans la mémoire collective. De ce fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Alors, ce ne sera que dans le combat par la levée de ces contraintes que le dirigeant parviendra à produire une nouvelle culture d'entreprise conçue comme la synthèse entre l'informel et le formel. Elle aurait donc pour fonction essentielle le développer du bien-être au travail pour améliorer la santé psychologique des salariés, dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion :

L'environnement de l'entreprise Algérienne connaît de nos jours, des changements considérables caractérisés par l'accélération de l'évolution technologique, l'ouverture du commerce international et la mondialisation des marchés, qui débouchent sur un renforcement de la concurrence et de la compétition.

Devant cette complexité que vivent nos entreprises algériennes, l'implantation d'une culture d'entreprise forte va constituer un nouveau souffle. Elle permettra à surmonter les problèmes d'intégration interne des travailleurs. Le manager va utiliser la culture d'entreprise pour motiver son personnel par l'intériorisation puis la production de valeurs afin de les partager entre les membres de l'entreprise. Au terme de ce processus, l'identité et les préférences des individus

pourront être modifiés. Ainsi, l'individu s'identifiera à l'entreprise et cette identification peut améliorer son bien être au travail.

Le bien-être des salariés au travail reste donc un grand enjeu pour l'entreprise algérienne dans les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.

Référence Bibliographique

- [1] P. Voyer et R. Boyer : « *Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative* », Santé Mentale au Québec, 2001
- [2] M. Thévenet : « *La culture d'entreprise* ». Ed. Presses Université de France, 1993.
- [3] F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « *Comportements humains et management* ». Ed. Pearson Education France, 2006, p66.
- [4] B. Marcela et R. Briones: « *Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus* ». Thèse présenté à l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006. www.thesebrain.univ-lyon3.fr.
- [5] A. Savoie, L. Brunet: « *climat organisationnelle et culture organisationnelle : apports distincts ou ordonnances ?* ». Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000. www.21_3_179.pdf, p10.
- [6] E. Godelier : « *La culture d'entreprise* ». Ed. La Découverte, Paris, 2006. P 33.
- [7] J.F. Chanlat : « *L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* ». Ed. Presses Université Laval, 1990, p555.
- [8] Florence Pinot : « *La mondialisation et ses effets: nouveaux débats* ». Ed. Harmattan, 2006, p217.
- [9] Y. Pesqueux : « *L'entreprise multiculturelle* ». Ed. Harmattan, 2004, p170.
- [10] J.C Sardas : « *Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales* ». Ed. Harmattan, 2007. P63
- [11] P. Voyer et R. Boyer : « *Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, Santé Mentale au Québec* », 2001
- [12] R. Sainsaulieu et D. Segrestin : « *Vers une théorie sociologique de l'entreprise* ». Ed. Sociologie du travail, N°3, 1986, p90.
- [13] Eduardo Davel: « *organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion* ». Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006. www.theses.unontreal.ca/thèse/now/davel-et/these.pdf.
- [14] M. Thévenet : « *idem* ». Ed. Presses Université de France, 1993, p96.
- [15] W. Ouchi : « *Théorie Z : Faire face au défi japonais* ». Ed. Inter Editions, 1982.