

Implication des Salariés et Performance Industrielle : Cas d'une entreprise multinationale implantée au Maroc - Casablanca

[Employee Involvement and Industrial Performance: Case of a multinational company based in Morocco - Casablanca]

Mohammed Hadini¹, Mohamed Ben Ali², Said Rifai², Otmame Bouksour², and Ahmed Adri²

¹CIM and Industrial Engineering Laboratory (LMPGI), High School of Technology, Hassan II University, Casablanca, Morocco

²ENSEM, Hassan II University, Casablanca, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Managers are now faced with a weakening of employees' involvement due to the difficulty to comply and adhere to the new visions generated by the various socio-economic changes. Our publication aims to identify and analyze the motives that enable employees to get involved in their work. More specifically, it will explore and identify the main factors pertaining to employee involvement, assess their effects on staff behavior and attitude and finally show the impact of this behavioral change on the structure's performance.

The data were collected using face-to-face questionnaires administered to executives, technicians, engineers and directors of a multinational company based in Morocco - Casablanca.

KEYWORDS: Performance, Company, Employees, Team, Involvement, Leadership, Management.

RESUME: Les managers se voient aujourd'hui confronter à un affaiblissement de l'implication des collaborateurs dû à la difficulté de ces derniers à se conformer et à adhérer aux nouvelles visions engendrées par les différents changements socioéconomiques. Notre publication vise à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés de pouvoir s'impliquer dans leur travail. De manière plus spécifique, il s'agira : d'identifier et de comprendre les principaux facteurs explicatifs de l'implication des salariés, d'évaluer leurs effets sur le comportement et l'attitude du personnel et enfin de montrer l'impact de ce changement comportemental du personnel sur la performance de la structure.

Les données ont été recueillies par questionnaires administrés en face to face auprès des cadres, techniciens, ingénieurs et directeurs, d'une entreprise multinationale implantée au Maroc- Casablanca.

MOTS-CLEFS: Performance, Entreprise, Salariés, Equipe, Implication, Leadership, Management.

1 INTRODUCTION

L'évolution rapide des technologies, des usages et des besoins, rend difficile la prévision de l'évolution des marchés. La combinaison des équilibres démographiques et économiques (l'Inde et la Chine), des évolutions écologiques, de la concurrence, de la normalisation, des évolutions technologiques et socioculturelles liée aux incertitudes organisationnelles crée un contexte de malaise et de remise en cause des positions acquises chez les dirigeants.

Devant ce contexte et vu les difficultés qui sont en grande partie d'ordre managérial et organisationnel, la composante humaine est l'élément clé de réussite, la compréhension, l'implication et l'appropriation des projets de l'entreprise sont des

facteurs stratégiques de réussite. Notons que dans tout projet à forte implication du personnel, et avant son aboutissement, plusieurs difficultés doivent être surmontées par l'équipe de management.

2 OBJECTIF

Cette publication vise à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés de pouvoir s'impliquer dans leur travail. De manière plus spécifique, il s'agira

- D'identifier et de comprendre les principaux facteurs explicatifs de l'implication des salariés,
- D'évaluer leurs effets sur le comportement et l'attitude du personnel.
- De montrer l'impact de ce changement comportemental du personnel sur la performance de la structure.
- Deux hypothèses de recherche ont pu être émises, à savoir :
- Hypothèse (R 1) : L'implication et le comportement du management influence la performance organisationnelle, de ce fait, conduit à un engagement des salariés.
- Hypothèse (R 2) : la satisfaction au travail à un impact sur la performance de ladite entreprise.

3 DEFINITION DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE

Tous les auteurs admettent la difficulté de définir ce construit et ont tendance à s'accommoder plutôt avec des concepts tels que l'efficacité organisationnelle [1], alors que la performance est bien plus "qu'efficience et efficacité, et elle n'est pas non plus « exploit » mais plutôt un travail persévérant dans un souci d'équilibre" [2].

Etymologiquement, la performance vient du "parformer" [Français ancien au XIII siècle) qui signifie "Accomplir, exécuter" [3]. Le verbe anglais "to perform" apparaît au XVème siècle avec une signification plus large : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Le lexique de gestion et de management [4] approche la définition de la performance dans un cadre plus globale que celui de l'efficacité des systèmes, sachant que l'efficacité est un concept qui fait appel à d'autres concepts dont celui de la performance définie comme suit : « La performance est définie comme un indicateur mesurant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée ».

En revanche, définir la performance est complexe et est polysémique [5]. Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages sans cependant aboutir à une définition universelle [6]. Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité [7] [8]. Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a pas subi des modifications sémantiques. Dans le même sens, définir la performance est complexe car elle regroupe plusieurs dimensions (Rationnelle, humaine, financière, stratégique, apprentissage, innovation, processus interne, etc.) [9].

Signalons que la performance industrielle n'est pas synonyme seulement des résultats de la performance technologique, mais également de la performance de leurs systèmes de production, de la performance organisationnelle... Dans le même sens Bourguignon [10] a généré un certain nombre de caractéristiques relatives à la performance :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (but) ;
- Elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples ;
- Elle est l'effet et le résultat de l'action
- Elle est subjective car elle est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait.

La performance industrielle est définie comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » [10].

Effectivement, cette performance ne se trouve pas seulement au niveau du résultat de l'action, ni de l'action en elle-même, ni même au niveau de l'objectif [11], mais plutôt, elle réside dans un compromis, selon la Pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'effectivité du système considéré [12].

Dans tous les cas, la difficulté de définir la performance s'accroît d'avantage lorsqu'il s'agit d'une entreprise multinationale, ou les objectifs sont nombreux et l'analyse de la performance devient multidimensionnelle. La référence à d'autres concepts liés à la performance, ne peut qu'être d'un apport complémentaire pour une identification efficace de la performance. C'est dans cette optique que nous situons les concepts de l'efficacité organisationnelle et de la performance organisationnelle.

Par efficacité organisationnelle il faut entendre « Un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » [13], par contre la performance organisationnelle « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre » [14].

4 L'ENTREPRISE UN SYSTEME VIVANT

UN système s'organise dans un processus dynamique et non pas uniquement dans la rencontre ou la coexistence d'un certain nombre d'éléments. Ces interactions consomment à la fois de l'information et de l'énergie [15]. La première qualité d'un système est d'être ouvert sur son environnement. On dit qu'il est « **vivant** ». Aucun système humain n'est fermé [15].

Selon J-A Malarewicz [16], Un système se décrit également par l'ensemble des règles de fonctionnement visant une ou plusieurs finalités. Ces règles définissent les relations entre les différents éléments ou les différents sous-systèmes de ce système. Dans une entreprise certaines de ces règles proviennent de l'environnement extérieur, comme par exemple le code de travail. D'autres sont définies en son sein, comme par exemple les procédures, le rythme ou le contexte des réunions. Les règles sont elles aussi l'objet de constants remaniement et de constantes négociations selon des modalités qui elles même sont particulières à chaque entreprise ou à chaque contexte socioculturel.

Quand a la finalité de l'entreprise, elle s'énonce habituellement, selon nos références sociales et économiques, en termes financiers et comptables. Cette finalité vise à l'augmentation du chiffre et/ou du montant des dividendes répartis entre les différents actionnaires. Il s'agit de la finalité objective, celle qu'il est généralement possible de calculer, mais il est bien d'autres finalités qui sont en quelque sorte secondaires même si elles servent parfois, la finalité première. Parmi ces finalités il est possible de citer, par exemple, le besoin de fidéliser les cadres supérieurs, la nécessité d'améliorer les conditions de travail. Tout comme les règles de l'entreprise, ses finalités secondaires peuvent évoluer et prendre des orientations différentes selon les époques et selon les lieux [15].

En effet, l'homme se trouve au cœur du système, à la fois au cœur de l'organisation et au cœur de l'environnement, d'où l'implication et la participation du personnel aux différents niveaux de l'organisme par la prise en compte de la dimension humaines.

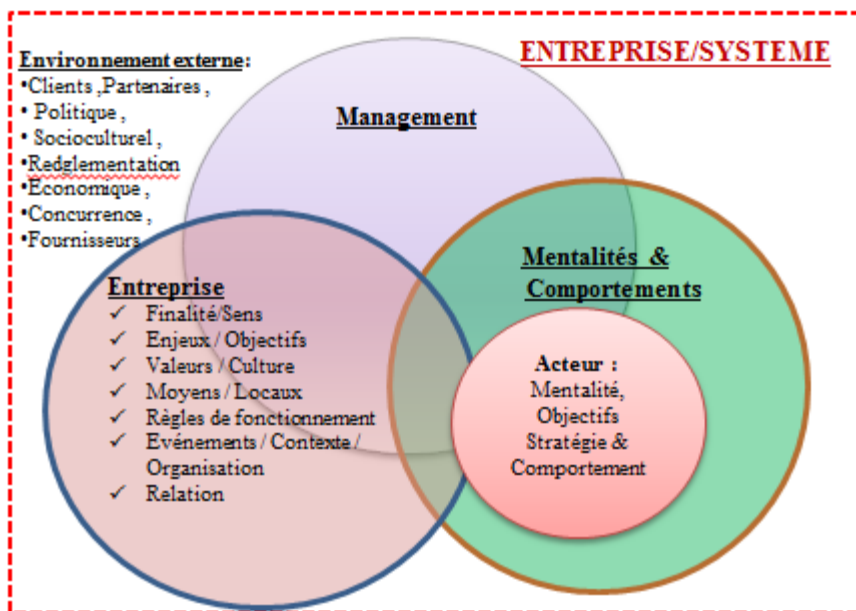


Fig. 1. le système de l'entreprise

4.1 L'ACTEUR ET LE SYSTEME

Pour Crozier [17], l'organisation est perçue comme un ensemble de joueurs ayant des intérêts et des objectifs propres et qui contrôlent des ressources multiples telles que : l'autorité, le temps, les informations et les moyens humains. Le

changement organisationnel est alors dépendant de l'équilibre du pouvoir entre les différentes parties. Il peut émerger ou être stoppé par des conflits entre intérêts divergents.

De plus, Crozier & Friedberg [18], dans leur ouvrage notoirement connu, « L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qu'est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le changer ». Selon ces auteurs, la performance serait construite par un processus collectif « à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine ».

Selon Thevenet [19], Les logiques d'acteurs requièrent une prise en compte des caractéristiques de la personne : ses compétences, sa personnalité, sa stratégie, son système de représentation.

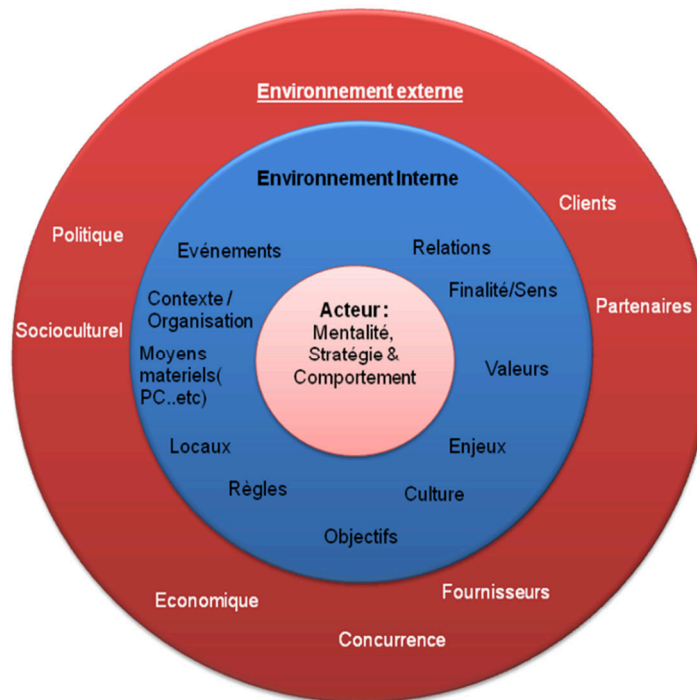


Fig. 2. Modélisation de l'acteur dans le système

5 CADRE CONCEPTUEL

5.1 INTERET DE LA RECHERCHE

Ce travail a pour objet de fournir une aide aux acteurs du changement, cadres dirigeant d'entreprise et chefs de projets un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour atteindre et réaliser facilement les objectifs de rentabilité de la structure tout en les conciliant avec le bien-être des salariés.

5.2 CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Afin de cerner le regard des différents membres du personnel de la dite multinationale sur les différentes facettes de leur travail. Il a été choisi de transmettre un questionnaire à 5 modalités de réponses graduées (Echelle de Likert).

Cette partie du questionnaire est composé de 2 sous-parties :

- La première sous-partie est relative aux différents éléments ou facteurs qui pourraient ou non favoriser l'implication des salariés. Il s'agit d'une grille de questions regroupées par thématiques, au nombre de quatre :
 - ✓ Implication du personnel dans la réalisation des objectifs
 - ✓ Faire fonctionner une équipe efficacement

- ✓ La motivation au travail
- ✓ Le leadership du directeur

- La deuxième sous-partie met en exergue un bilan. Ce bilan comporte un ensemble de questions fermées assez globales permettant de valider ou non l'accord des salariés.

5.3 ECHANTILLONNAGE

Les données ont été recueillies par questionnaires administrés en face to face auprès des cadres, techniciens, ingénieurs et directeurs, d'une entreprise multinationale implantée au Maroc- Casablanca. Ces questionnaires ont été distribués à l'ensemble des employés de ladite entreprise. (Le taux de réponse de l'enquête a atteint 97 %, sur une population totale de 130 employés.

6 ANALYSE DES REPONSES EXTRAITES

6.1 L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA REALISATION DES OBJECTIFS

Les managers se voient aujourd'hui confronter à un affaiblissement de l'implication des collaborateurs dû à la difficulté de ces derniers à se conformer et à adhérer aux nouvelles visions engendrées par les différents changements socio-économiques.

M. Thévenet [20], définit l'implication comme « l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci ». L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois : Un engagement, Un attachement et Une identification. Elle évoque un sentiment d'utilité, une contribution à l'entreprise, à ses projets, à la réalisation de quelque chose et à l'obtention d'un résultat.

L'implication, c'est « reconnaître que toute personne [...] tisse une relation avec un lieu, une activité qui réclame son temps, une part de son énergie et de ses compétences. L'implication cherche à décrire dans toute sa complexité et ses nuances cette relation » [21].

Elle représente un concept à la fois affectif et cognitif :

- Affectif et moral car il y a l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, à la satisfaction des collègues, à la qualité du management et aux horaires...
- Cognitif, calculé et instrumental car il y a l'adhésion en fonction des profits que le salarié peut tirer.

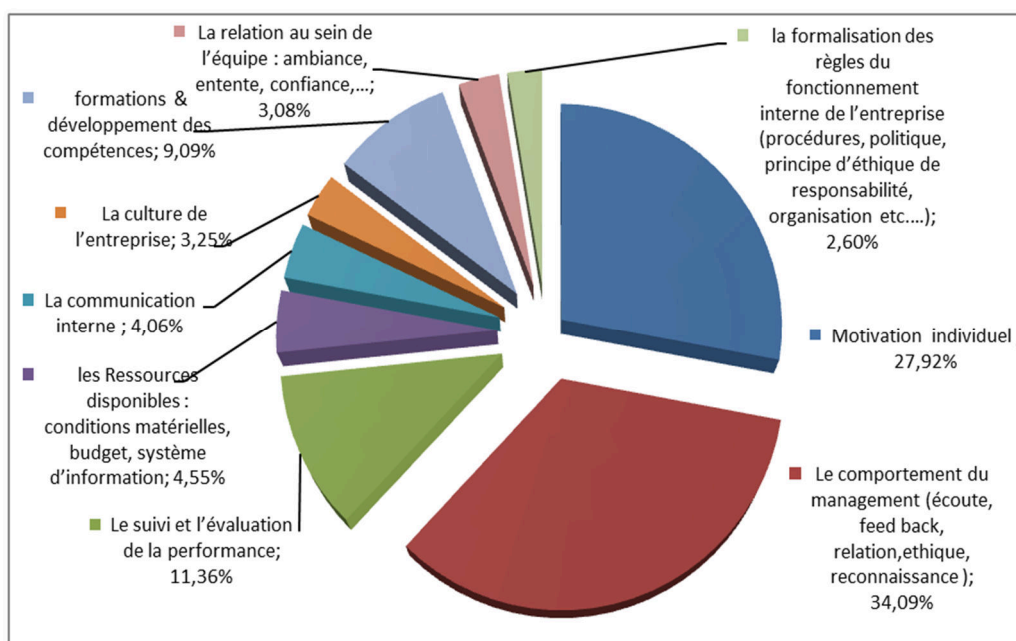


Fig. 3. Perception des facteurs les plus importantes pour l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs

Il s'agit de notions relatives à l'implication du personnel au travail et l'environnement dans lequel il se réalise. Les items portés sur le leadership, la motivation, les ressources disponibles, la formation et le développement des compétences, la communication interne, les Ressources disponibles, la culture de l'entreprise, et la relation avec les collègues.

Les retours par rapport au questionnaire sur les conditions les plus importantes pour l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs mettent en exergue l'idée selon laquelle le leadership du directeur ou responsable est un outil de management qui favoriserait l'implication du personnel.

L'item qui retient notre attention est le premier (Le comportement du management) car près de 27% des répondants ont estimé que cet item pourrait avoir un impact positif sur l'implication du personnel.

On note également que les deux items : suivi et l'évaluation de la performance et la motivation favoriserait l'implication du personnel avec 13% pour le premier item et 20% pour le second. Cela sous-entendrait que beaucoup de collaborateurs estiment que ces deux items pourraient favoriser de manière positive l'implication du personnel au quotidien.

On constate clairement lors du traitement des réponses une expression assez claire des répondants sur l'intérêt d'avoir à la tête de la structure un leader.

Le leadership est l'un des outils de management incontestable que devrait avoir le directeur afin de mieux gérer son navire, ainsi que ses différents collaborateurs. Le leadership relève de la mise en œuvre de comportements et d'attitudes repérées comme efficaces (engendrant la réussite pour les personnes et l'activité).

Enfin nous notons que les 6 items : la formation et le développement des compétences, la communication interne, les ressources disponibles, la culture de l'entreprise, la relation avec les collègues, et la formalisation des règles ne représentent que 26,63 % des conditions favorisant la réalisation des objectifs.

6.2 FAIRE FONCTIONNER UNE EQUIPE EFFICACEMENT

Une équipe est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendants et coresponsables, réunis pour réaliser une activité. L'équipe est socialement identifiée dans le sens où elle est perçue par ses membres et par les autres, comme une entité sociale intégrée au sein d'un système social plus large (l'entreprise par exemple) avec lequel elle est en interaction. Les membres dépendent les uns des autres pour mener à bien cette activité et ils partagent la responsabilité des résultats obtenus [Langevin, 2004]. Cette interdépendance est particulièrement importante et les équipes se caractérisent souvent par la combinaison de compétences, expériences, moyens matériels et immatériels diversifiés [22] [23] [24] [25].

Aussi, les auteurs reconnaissent que les conditions de succès doivent être réunies pour permettre aux équipes d'être performantes, cette performance se définissant en termes de contribution aux objectifs organisationnels et/ou de satisfaction, motivation et comportement des individus [22] [24] [25] [26] [27].

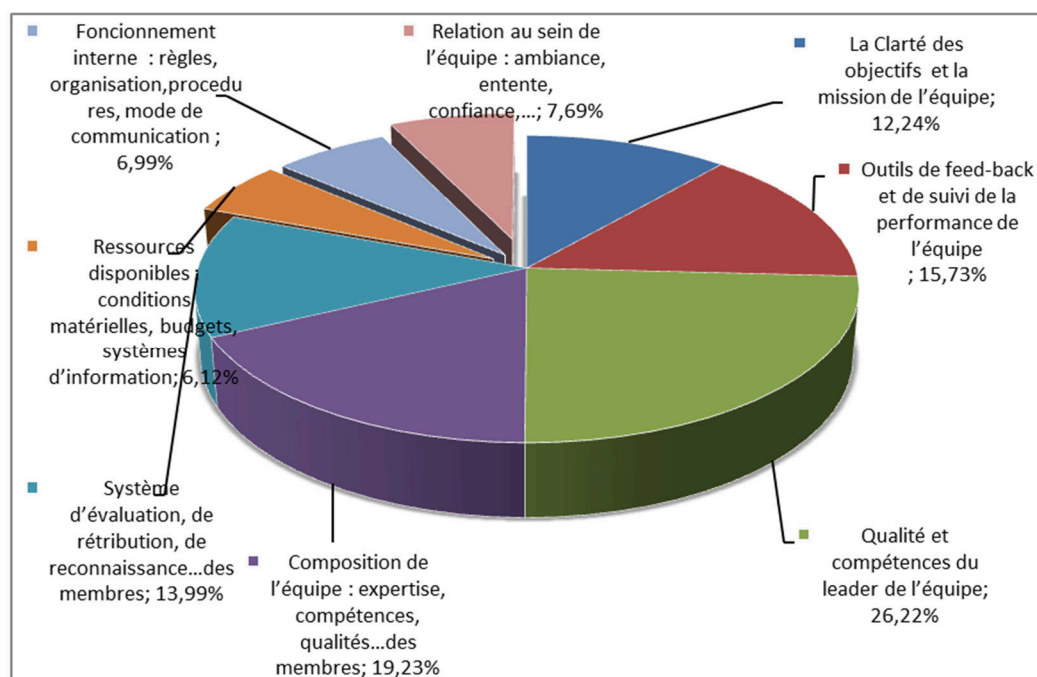


Fig. 4. Perception des conditions les plus importantes pour faire fonctionner une équipe efficacement

Notons que, les facteurs de performance proposées dans le questionnaire et repris dans cette partie, sont présentés dans la littérature comme très important pour la réussite des équipes.

Les items qui retiennent notre attention sont : 1) Qualité et compétences du leader, 2) Composition de l'équipe, 3) Outils de feed-back et de suivi de la performance, 4) La Clarté des objectifs et la mission de l'équipe, 5) Système d'évaluation, de rétribution et de reconnaissance favoriserait l'implication du personnel avec 26,22% pour le premier item, 19,23% pour le second, 15,73% pour le troisième, 13,99% pour le quatrième, 12,24% pour le dernier.

On voit clairement que 80% des conditions de succès qui doivent être réunies pour permettre à une équipe d'être performantes dépendent du comportement et des outils du management.

Notons que les trois items : Ressources disponibles, Fonctionnement interne et les Relation au sein de l'équipe ne représentent que 20 % des conditions favorisant le l'efficacité du travail en équipe. Ces items pourraient avoir un impact positif sur la performance d'une équipe.

D'après les réponses obtenues aux différents items de cette question, on peut conclure sur l'intérêt inouï que les salariés portent à la performance managériale.

6.3 LA MOTIVATION AU TRAVAIL

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle. Elle permet de chercher en une personne les ressorts de l'action. En prenant en compte la motivation, on commence à admettre que la personne est aussi une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats. Il n'y a pas de motivation en soi, il n'existe qu'une motivation à quelque chose.

L'implication est différente de la motivation, concept psychologique qui est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement. On peut ainsi dire que la motivation correspond à la mise en mouvement et l'implication quant à elle, donnerait du sens et de la direction à ce mouvement.

MASLOW élabore la théorie des motivations qui dit en résumé que :

- L'homme a des besoins.
- Il agit pour satisfaire ses besoins.
- L'énergie qui pousse à l'acte s'appelle la motivation.

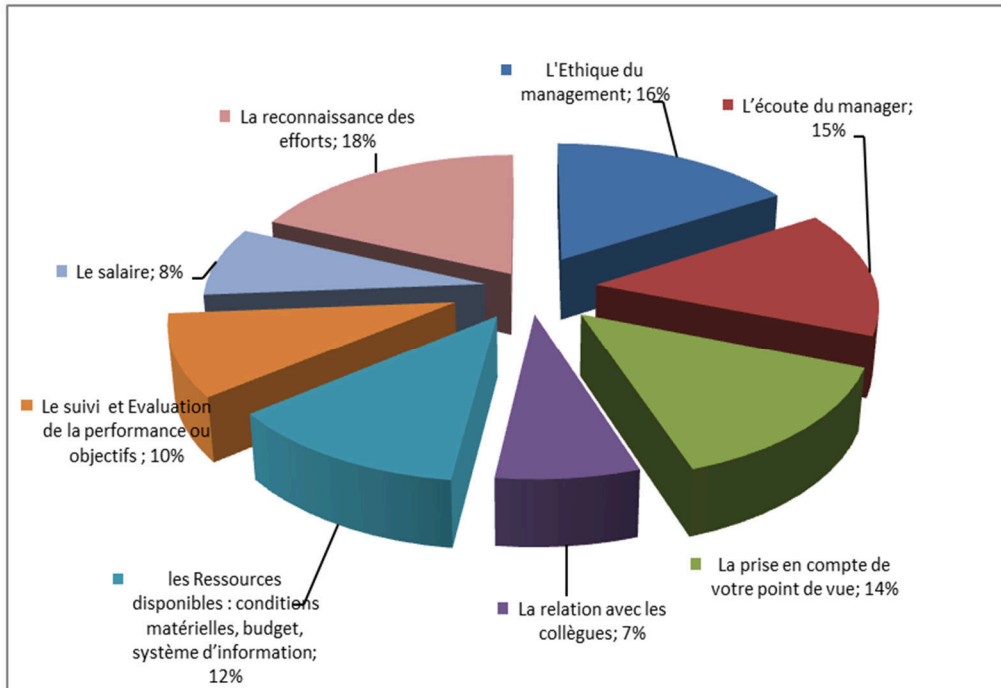


Fig. 5. Perception des facteurs de motivation au travail

La motivation des salariés est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel et donc de la performance de l'entreprise. La figure 34 montre que le comportement du management constitue la première source de motivation des employés dans la réalisation des objectifs avec un pourcentage de 73%, et cela englobe aussi bien :

- L'Ethique du management ; 16%,
- La prise en compte du point de vue du salarié ; 14%
- L'écoute du manager ; 15%,
- La reconnaissance des efforts ; 18%,
- Le suivi et Evaluation de la performance ou objectifs ; 10%

Notons que la rémunération et les avantages en nature sont des sources de motivation pour les salariés, mais il semble que sur la durée, le salaire devienne plus un facteur de maintien dans l'entreprise plutôt qu'un facteur de motivation ce qui justifie les 8%.

Enfin Les relation avec les collègues ne représentent que 7% dans la perception des sources de motivation.

6.4 IMPLICATION DES DIRECTEURS ET PERFORMANCE

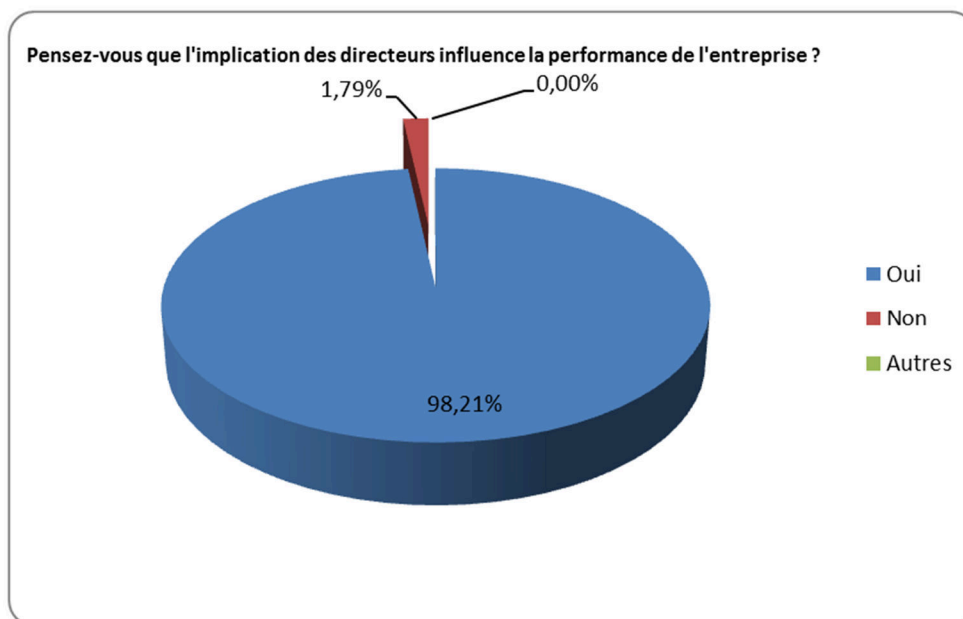


Fig. 6. Implication des directeurs et performance

On constate que près de 98,21 % de personnes estime que l'implication des directeurs influencerait la performance de la structure. La performance d'une structure dépendrait donc du degré d'implication des directeurs. Il faut noter que l'implication des cadres dirigeants est liée à des comportements productifs au travail, ce qui pourrait entraîner une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire une meilleure performance financière.

6.5 IMPLICATION DU PERSONNEL ET PERFORMANCE

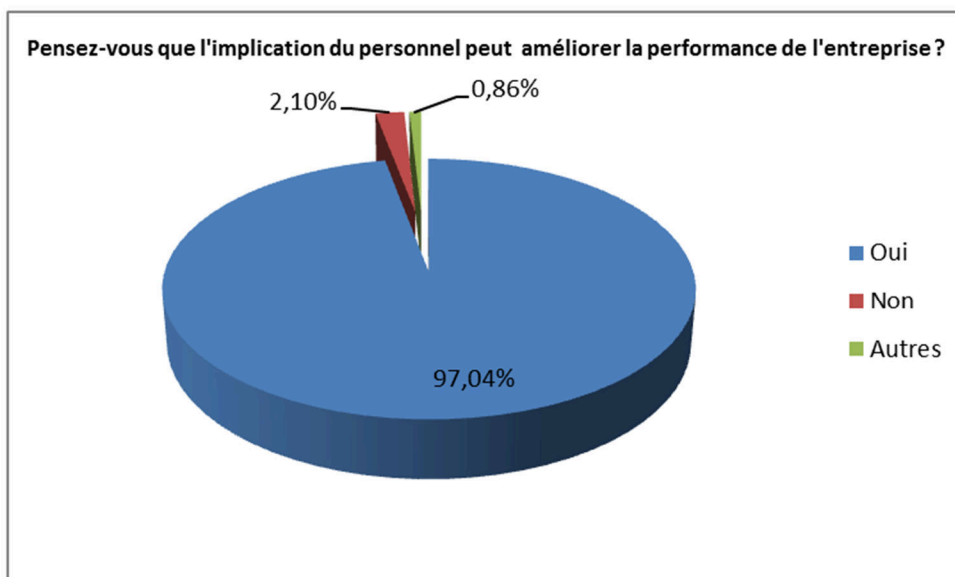


Fig. 7. Implication du personnel et performance

97,04 % de répondants pensent que l'implication du personnel peut améliorer la performance de cette entreprise. Cela viendrait soutenir l'hypothèse selon laquelle un personnel impliqué est nettement plus apte à participer à la performance de sa structure.

7 CONCLUSION

L'implication au travail est très importante dans l'exercice du métier d'une entreprise. Elle permet d'une part de donner des éclaircissements sur l'organisation, les conditions de travail et le climat social et d'autre part, elle révèle le sentiment d'engagement du personnel vis-à-vis du poste tenu.

Il est important de rappeler que cette section vise à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés de pouvoir s'impliquer dans leur travail.

Deux hypothèses de recherche ont pu être émises, à savoir :

- Une hypothèse (R1): L'implication et le comportement du management influence la performance organisationnelle, de ce fait, conduit à un engagement des salariés.
- Et une hypothèse (R2) : la satisfaction au travail à un impact sur la performance de ladite entreprise.

Nous constatons au travers des résultats obtenus que le comportement du management (**Leadership**) a une influence évidente sur l'implication des salariés dans la réalisation des objectifs. L'implication des cadres dirigeant permettrait aux salariés d'avoir un modèle d'implication, donnerait également de l'importance et du sens à l'activité effectuée. Le leadership est l'un des outils de management incontestable que devrait avoir le directeur afin de mieux gérer son navire, ainsi que ses différents collaborateurs. Le leadership relève de la mise en œuvre de comportements et d'attitudes repérées comme efficaces (engendrant la réussite pour les personnes et l'activité). La performance d'une structure dépendrait donc du degré d'implication des cadres dirigeants. Il faut noter que l'implication du management est liée à des comportements productifs au travail, ce qui pourrait entraîner une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire une meilleure performance financière. Cependant, cette recherche de performance ne devrait pas se faire aux dépens des salariés. Les salariés estiment qu'un manager impliqué est plus présent, plus investi, à l'écoute et apporte de manière régulière des solutions adaptées aux anomalies rencontrées.

Cette étude n'est pas sans limites. Elle peut être particulièrement affectée par le ressenti propre à chacun. Le domaine de l'émotionnel n'est pas à négliger.

REFERENCES

- [1] Quinn R. E., ROHRBAUGH J., "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n°2, pp.122-139, (1981).
- [2] Héléne Löning : Les enjeux cachés de la mesure de la performance in « les échos, le quotidien de l'économie du jeudi 22/05/08 » numéro 20.177 numéro spécial /l'art du management, (2008).
- [3] Pesqueux Y, " La notion de performance globale", 5 Forum international ETHICS, 1-2 Dec 2004, Tunis, Tunisia, (2004).
- [4] Jean-Philippe Denis, Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, LEXIQUE DE GESTION ET DE MANAGEMENT - 9E ÉD Le lexique de gestion edition hachette (2019).
- [5] Devise O., et Vaudelin J. P., "Evaluation de la Performance d'une PME : Le Cas d'une Entreprise Auvergnate", 4ème conférence francophone de modélisation et de simulation, du 23 au 25 avril, Toulouse, France, (2003).
- [6] Dhiaf M.M., "Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total quality management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile-Habillement", Thèse de Doctorat, soutenue le 10 juillet à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, (2007).
- [7] Montes F. J. L. N., Jover A. V., and Fernandez, L. M. M., "Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance", International of quality and reliability management, vol. 20, n° 2, pp.189-209, (2003).
- [8] Gauzente C., "Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs : Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs". Finance contrôle stratégique. vol.3, n°2, pp.145-165, (2000).
- [9] Mathe C.J., et Chague V., "L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise", Revue Française de Gestion, n°122, Jan-Fév. pp. `39-49, (1999).
- [10] Bourguignon A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941, (2000).

- [11] Jacot J.H., "A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ", Ecosip. Gestion Industrielle et mesure économique. Economica. Paris, (1990).
- [12] Berrah L., " Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Grenoble, (1997).
- [13] Diane –Gabrielle Tremblay : Productivité et performance ; enjeu et défi de l'éco du savoir, in note de re- cherche 2003-13 SUR LES ENJEUX socio-organisationnels de l'économie du savoir télé université- Université du Quebec,(2003).
- [14] M. MOULAI ALI, THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES : LA PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE NATIONALE DES CIMENTS A LA LUMIERE DES THEORIES CONTRACTUELLES DES ORGANISATIONS, Université d'Oran, Algérie, (2012).
- [15] BERIOT Dominique, Manager par l'approche systémique, Editions d'Organisation, Paris, (2006)
- [16] Malarewicz. J-A, Jacques-Antoine Malarewicz Systémique et entreprise : Mettre en œuvre une stratégie de changement- Collection Village mondial, (2008).
- [17] Crozier M., Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 414 pages, (1963).
- [18] Crozier M. & Friedberg E. (1977), L'acteur et le système. Paris : Ed. du Seuil, 436 pages.
- [19] Thevenet M. & Vachette J-L. Culture et comportements, Vuibert, Paris, 241 Pages, (1992).
- [20] Maurice THEVENET (2001), Le plaisir de travailler, Edition d'organisation, page 117
- [21] Thévenet M., "Politiques de personnel et implication des personnes", in ENTREPRENDRE, L'implication au travail, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert, (2002).
- [22] Cohen S.G., Bailey D.E., "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," Journal of Management, Vol 23, No 3, pp. 239-290, (1997).
- [23] Guzzo R.A., Dickson M.W., "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness," Annual Review of Psychology, Vol 47, pp. 307-338, (1996).
- [24] Hackman J.R. "Work teams in organizations: an orienting framework," In: Groups that work (and those that don't), J.R. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14., (1990).
- [25] Pascal Langevin. Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers. Normes et Mondialisation, May 2004, France, (2004).
- [26] Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Jr., Designing team-based organizations, Jossey-Bass, San Francisco, (1995).
- [27] Wageman R., "Critical success factors for creating superb self-managing teams," Organizational Dynamics, Summer, pp. 49-61, (1997).