Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Leadership, culture et déviance positive : les effets sur la performance organisationnelle dans les entreprises en Côte d'Ivoire

In leadership, culture, and positive deviance: the effects on organizational performance in companies in Côte d'Ivoire

ASSOUAN Brigitte Adjo Manzan épse YAPI
Docteure
Université Alassane Ouattara de Bouaké
Côte d'Ivoire
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Date de soumission : 30/09/2026
Date d'acceptation : 01/11/2026
Pour citer cet article :
ASSOUAN. B. (2026) « Leadership, culture et déviance positive : les effets sur la performance organisationnelle dans les entreprises en Côte d'Ivoire », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 537- 564.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Cet article vise à explorer les effets conjoints de la culture et du leadership sur l'émergence de la déviance positive et ses effets sur la performance organisationnelle dans les entreprises privées ivoiriennes. L'étude s'appuie principalement sur la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) et sur la théorie de la déviance positive de Pascale, Sternin et al. (2010). Une approche qualitative interprétative a été adoptée à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt (20) individus (cadres, directeurs et agents de maitrise). Les données recueillies ont été traités à l'aide d'une analyse de contenu thématique. Les résultats révèlent que la culture influence de façon ambivalente (favoriser ou freiner) l'apparition de la déviance positive tandis que le leadership agit comme un mécanisme de régulation de celle-ci. L'article met en évidence l'importance d'un management adapté aux réalités socio-culturelles locales et recommande aux organisations de concéder, d'encadrer et valoriser les initiatives constructives afin de transformer la déviance positive en levier stratégique d'innovation et de performance durable.

Mots clés : leadership, déviance positive, culture, performance organisationnelle.

Abstract

This article aims to explore the combined effects of culture and leadership on the emergence of positive deviance and its effects on organizational performance in Ivorian private companies. The study draws primarily on Bass's (1985) transformational leadership theory and Pascale, Sternin, et al.'s (2010) theory of positive deviance. An interpretive qualitative approach was adopted through semi-structured interviews conducted with twenty (20) individuals, including managers, directors, and supervisory staff. The data collected were analyzed using thematic content analysis. The findings reveal that culture has an ambivalent influence, either facilitating or constraining the emergence of positive deviance, while leadership acts as a regulatory mechanism for positive deviance. The article highlights the importance of management practices adapted to local socio-cultural realities and recommends that organizations allow, regulate, and recognize constructive initiatives in order to transform positive deviance into a strategic driver of innovation and sustainable performance.

Keywords : leadership, positive deviance, culture, organisational performance.

Introduction

Les sciences de gestion accordent une importance particulière aux comportements organisationnels en raison de leur influence directe sur le fonctionnement, l'équilibre et la performance des organisations. En effet, les comportements des employés peuvent favoriser soit l'efficacité organisationnelle, la coopération et l'atteinte des objectifs, soit au contraire engendrer des conflits et des dysfonctionnements et nuire au rendement organisationnel. C'est ainsi que DiMaggio et Powell (1983) soutiennent que les organisations recherchent la stabilité à travers des outils institutionnels et des systèmes de contrôle. À l'inverse, Robinson et Bennett (1995) montrent que les comportements sont déviants, lorsqu'ils s'écartent des règles établies, et peuvent produire des effets nuisibles ou dommageables pour l'organisation.

Notons que la littérature a progressivement mis en évidence l'existence des formes de déviance susceptibles de générer des résultats bénéfiques. Qualifiée de déviance positive ou constructive, cette forme de transgression renvoie à des comportements qui désobéissent volontairement a certaines règles organisationnelles dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation (Spreitzer et Sonenshein, 2004; Warren, 2003). Ainsi, des employés peuvent contourner certaines procédures jugées trop rigides afin de résoudre plus efficacement les problèmes des clients, d'améliorer la qualité du service ou accroître la performance organisationnelle. Dehler et Welsh (2010) montrent également que certains salariés s'écartent des prescriptions bureaucratiques lorsqu'elles apparaissent inadaptées aux réalités du terrain. Dans la même logique, Hanke et Saxberg (1985) soulignent que les comportements non conformes et la diversité des points de vue peuvent favoriser la créativité, l'innovation et l'amélioration des décisions collectives.

Si la déviance positive ou constructive a suscité un intérêt grandissant dans les recherches occidentales, son analyse demeure largement inscrite dans des environnements caractérisés par une forte institutionnalisation des règles formelles et une orientation organisationnelle dominée par la formalisation des règles (Robinson et Bennett, 1995). Dans ces situations, la transgression constructive est généralement appréhendée comme une initiative individuelle exceptionnelle, susceptible d'être ultérieurement intégrée dans les dispositifs organisationnels structurés d'innovation.

Cependant, cette lecture universaliste suscite des interrogations lorsqu'elle est transposée aux contextes africains, où les organisations fonctionnent fréquemment selon une pluralité (multiplicité) directives articulant règles formelles et règles socio-culturelles informelles.

En Côte d'Ivoire, les organisations évoluent dans un environnement caractérisé par la coexistence de règles formelles et de règles socio-culturelles fondées sur la solidarité, l'entraide, l'adaptation et le respect de la hiérarchie (Hofstede, 2001; Kamoche, 2000). Dans ce contexte, certains comportements atypiques ou anormaux peuvent constituer des outils d'adaptation qui favorisent l'efficacité collective (Pascale, Sternin et al., 2010). Il n'est pas rare qu'un salarié dépasse volontairement les limites de son rôle formel afin d'aider un collègue ou de résoudre un problème urgent au bénéfice de l'intérêt collectif.

Cette réalité conduit à distinguer la déviance positive des autres comportements organisationnels. Elle ne se réduit ni aux comportements extra-rôle, qui demeurent conformes aux règles organisationnelles (Organ, 1988), ni à la proactivité, généralement exercée dans le cadre des règles existantes (Parker, Williams et al., 2006). La déviance positive se caractérise par une transgression intentionnelle (Spreitzer et Sonenshein, 2004), dont l'acceptabilité dépend largement du contexte organisationnel et du style de management (Warren, 2003). Ainsi, dans la régulation des comportements non conventionnels, le leadership joue un rôle fondamental (Bass (1985)), notamment, le leadership transformationnel favorise l'expression de décisions innovantes en créant un climat de confiance susceptible de réduire les risques perçus, liés à la transgression (Ajzen, 1991).

Malgré l'intérêt croissant porté à la déviance positive, peu de recherches ont exploré conjointement l'influence du leadership et de la culture sur son émergence ainsi que ses effets sur la performance organisationnelle dans les entreprises africaines, et particulièrement ivoiriennes. Selon Zadi Kessy (1998), les réalités organisationnelles africaines reposent souvent sur des logiques sociales et culturelles.

Enfin, cette étude ne sert pas uniquement à produire des connaissances scientifiques ; elle constitue également un outil d'aide à la décision pour les entreprises africaines qui souhaitent améliorer leur management et leur performance organisationnelle et contribue à valoriser les capacités d'innovation informelle, de débrouillardise et d'adaptation souvent observées dans les contextes africains.

Dans cette perspective, cette recherche vise à comprendre la manière dont le leadership et la culture influencent l'émergence de la déviance positive ainsi que ses effets sur la performance organisationnelle au sein des entreprises ivoiriennes.

Notons que cette étude présente un double intérêt scientifique et opérationnel : il enrichit les connaissances sur la déviance positive en contexte africain tout en proposant aux managers

des solutions concrètes pour transformer les initiatives constructives des employés en un véritable levier de performance organisationnelle.

1. Cadre conceptuel et théorique

Le contexte organisationnel ivoirien marqué par la coexistence de règles formelles et de règles socio-culturelles informelles. En effet certaines transgressions des règles comme la déviance positive peuvent contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. Pourtant, la littérature sur la déviance positive demeure principalement centrée sur les contextes occidentaux, laissant peu de place aux réalités africaines. Ce cadre a pour objectif de faire une compréhension générale des variables de ses caractéristiques, et la base théorique de ce travail de recherche.

1.1. Cadre conceptuel

Cette sous-section présente les principaux concepts mobilisés dans cette recherche et leur clarification.

1.1.1. Compréhension générale de la déviance positive ou constructive (DC)

Lorsque la majorité des auteurs traitant de la déviance au travail évoquent celle-ci comme susceptible de nuire à l'organisation et/ou à ses membres, d'autres introduisent la notion de « déviance constructive » ou encore de « déviance positive ». Nous commencerons par présenter, dans un premier temps, les différents construits présents dans la littérature avant de nous recentrer sur la déviance constructive « dark side » (Deprez, 2017) et plus précisément, telle que définie par Galperin (2012) en tentant de la caractériser dans sa singularité et notamment sa relation (ou non) à l'innovation. Plusieurs auteurs se sont penchés sur ces comportements, qui bien que déviants volontaires (ou intentionnels), ne répondent pas aux intentions de nuire, contrairement aux conduites de déviance destructive.

En 1985, Hanke et Saxberg introduisent la notion de déviance constructive, basée sur les concepts de « non-conformité productive » (Pepinsky, 1961) ou encore d' « individualisme créatif » (Schein, 1977), suggérant un « effet positif à travers la présence d'une diversité d'opinions dans le groupe plutôt qu'une division entre pensée majoritaire ou minoritaire » (Hanke et Saxberg, 1985). Dehler et Welsh (1998) proposent, quelques années plus tard, d'envisager les comportements déviants comme pouvant être « raisonnables et appropriés, se caractérisant comme positifs, productifs ou créatifs ».

Reprenant Raelin (1984) et Hewitt (1989), ils soulignent le fait que lorsque les buts et les moyens entrent en conflit, les conduites peuvent s'écarter des standards établis, prenant pour exemple un employé tentant de résoudre le problème d'un client et violant, pour ce faire, «

des procédures bureaucratiques basées sur une standardisation qui constitue un réel dilemme dont l'ambivalence est souvent le résultat inévitable ». Elément essentiel, nous intéressant particulièrement, Dehler et Welsh (1998) retiennent l'idée introduite par Hanke et Saxberg (1985) selon laquelle les salariés adoptant ces comportements adhèrent à la plupart des valeurs fortes et des buts de l'organisation mais qu'ils développent des conduites, conformes ou non, de manière sélective en ce qui concerne les moyens d'arriver à leurs fins. Selon eux, cette conformité sélective est fondamentale.

Ainsi, ils suggèrent qu'à un niveau individuel, cela se traduit par le fait de privilégier, de se centrer sur les besoins propres d'un projet ou d'un client plutôt que d'être contraint par des « règles, procédures ou normes organisationnelles dysfonctionnelles ou obsolètes »

Notons que la même année, bien qu'abordant la question sous un angle différent, Ashforth et Mael (1998) abordent la question de la résistance des individus au travail, ceci les amenant à en illustrer ses différentes facettes. Parmi celles-ci, nous retrouvons le refus d'appliquer des règles perçues comme freinant la bonne réalisation de ses tâches, le fait de feindre de respecter des directives identifiées comme dysfonctionnelles ou encore d'émettre des critiques à l'encontre de managers incompétents.

Pour Ashforth et Mael (1998) mettant en avant l'importance de la valeur symbolique d'un acte dans sa mise en œuvre, ils en inspirent une dimension salutaire pour l'identité. Warren (2003) s'intéresse également à la déviance dans son versant positif. Elle décrit des comportements, transgressant certes intentionnellement des règles de l'organisation, mais engendrant des comportements positifs pour l'organisation (transgresser certaines règles administratives pour accélérer la vitesse du service à la clientèle). Elle distingue les comportements réellement mis en œuvre et les comportements attendus de type norme formelle (procédures, règles, etc.).

Warren pointe par ailleurs le fait de tenir compte des groupes multiples auxquels un individu est lié. Ainsi, il est possible de se conformer aux normes de son groupe de travail et, ce faisant, dévier de normes organisationnelles, si les unes et les autres ne sont pas congruentes. La déviance à l'égard d'un groupe repère se traduit, dans ce cas, par une conformité à l'égard d'un autre. D'une part, ceci signifie que certaines normes servent de repères pour en évaluer d'autres. D'autre part, ceci favorise l'identification d'éventuels conflits de normes, souvent associés à la question de rôles multiples, et donc à la question des conflits de rôle. Warren rejoint là la théorie des rôles (Katz, Kahn et al., 1978).

Il convient de préciser qu'avant elle, Raelin (1984, p. 421) suggérait déjà que certains comportements déviants puissent être adaptatifs, étant seulement légèrement dommageables, les dilemmes survenant lorsque les individus sont confrontés à des conflits de rôles. Warren suggère enfin la notion d'hypernormes renvoyant à des valeurs, croyances répandues et partagées, allant au-delà des codes culturels. Cet auteur suggère qu'un comportement, déviant des normes d'un groupe donné mais conforme aux hypernormes, est déviant constructif.

1.1.2. Compréhension générale de la culture

Cuche (2010) affirme que « la notion de culture est inhérente à la réflexion des sciences sociales ». Celles-ci sont un ensemble de disciplines scientifiques qui étudient les êtres humains et la société ainsi que les différentes interactions entre ces deux entités et leurs composantes. Cet ensemble comprend, entre autres, la sociologie, l'anthropologie, l'ethnologie, la psychologie, l'économie, démographie, histoire, géographie. Chacune de ces disciplines et chacun des chercheurs en fonction de leurs écoles ou de leurs idéologies, ont tous un angle d'approche particulier du concept de culture. En d'autres termes, autant de disciplines autant de définition de la culture. Par conséquent, la notion de culture a une signification polysémique comme l'atteste ces définitions successives.

Selon Tylor (1871) « La culture est un ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ». Tout en insistant sur le caractère collectif de la culture, elle est l'expression de la totalité de la vie sociale de l'homme. Dans la littérature, certains auteurs dans leurs définitions de la culture relient l'individu au processus social ; ainsi, parmi toutes ces définitions une semble revenir souvent, celle de Linton (1945) : une culture est la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée.

Kroeber et Kluckhohn (1952), deux anthropologues américains, recensaient les définitions du terme culture dont la grande majorité recensée, comportaient les mêmes caractéristiques à savoir que la culture est apprise, transmise, partagée, structurée, modelée et sélective. De part ce constat, ils ont à leur tour proposé une définition du concept de culture qui est généralement admise : « La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou artéfacts) par lesquels ce groupe s'exprime ».

Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir. Il est utile de faire remarquer que leur approche présente une définition multidimensionnelle. Barnouw (1963) leur emboîte le pas lorsqu'il indique que la culture est « le mode de vie d'un groupe d'individus, la combinaison de tous les modèles plus ou moins stéréotypés de comportement appris, que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation ». Il est à signifier que des années cinquante aux années soixante, des définitions du concept de culture ont sensiblement, à des nuances près, toutes les mêmes caractéristiques de base.

Toutefois, à la Conférence mondiale sur les politiques culturelles à Mexico City en 1982[1], l'Unesco déclare : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ». La culture a été appliquée à des réalités si diverses que les compléments qui sont apparus déterminent ses variantes parmi lesquelles figurent la culture organisationnelle.

1.1.2.1. Les caractéristiques de la culture

Selon Geert Hofstede, les comportements au travail sont principalement influencés par trois cultures : la culture nationale, la culture organisationnelle (liée à l'entreprise) et la culture professionnelle (liée au corps de métier). Ici dans notre article nous nous intéresserons à la culture nationale. Selon Hofstede (1984), la culture nationale est « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une nation de ceux d'une autre ». Cette programmation collective s'exprime à travers les valeurs, les règles sociales et les pratiques qui caractérisent une société. Pour Hampden-Turner et Trompenaars (2001), la culture nationale représente un système partagé de significations qui guide les comportements et les relations sociales au sein d'un pays. Nous pouvons alors conclure que la culture nationale est l'ensemble des valeurs, règles, croyances et pratiques communes aux membres d'une même nation, qui influencent leurs comportements, leurs attitudes et leurs interactions sociales. La culture est généralement définie comme un ensemble de comportements appris, partagés et transmis au sein d'une société ou d'un groupe social (Linton, 1945). Dans les organisations, elle influence les valeurs, les attitudes et les modes d'action des individus. Hofstede (1984)

[1] 1982-2000: from Mondiacult to Our Creative Diversity - UNESCO Intangible Cultural Heritage

met en évidence l'impact des cultures nationales sur les comportements organisationnels, tandis que Schein (1985) considère la culture comme un facteur structurant des pratiques collectives.

L'Afrique compte aujourd'hui 63 pays et territoires, dont 54 états indépendants. Chaque pays possède plusieurs cultures liées aux différentes ethnies qui le composent. La Côte d'Ivoire, par exemple, regroupe plus d'une soixantaine d'ethnies. Dans ce contexte, parler « d'une culture africaine » unique et uniforme paraît difficile, car les cultures africaines sont plutôt plurielles et diversifiées. Il est alors plus pertinent d'évoquer des cultures nationales, façonnées par les langues, les croyances religieuses et les normes sociales propres à chaque nation.

Même en distinguant une Afrique blanche et une Afrique noire, il demeure illusoire de réduire le continent à une seule culture. Toutefois, certaines caractéristiques de la culture négro-africaine peuvent être mises en évidence. Hampâté Bâ (1991) souligne l'importance du lien entre l'homme et la parole dans les sociétés orales : la parole donnée est sacrée et engage l'individu. Le respect de cette parole garantit ainsi la cohésion de la société, de l'organisation et même de l'entreprise.

Dans la même logique, Zadi Kessy (1998) insiste sur la nécessité du dialogue entre employeurs et travailleurs. Cette vision met en avant la culture de la négociation, du consensus et de la tolérance. La tolérance favorise le vivre-ensemble, la solidarité, l'hospitalité et l'appartenance communautaire. Ainsi, la culture négro-africaine comporte des valeurs susceptibles de renforcer la performance organisationnelle.

1.1.3. Compréhension générale de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle comprend deux notions dont « organisationnelle » qui renvoie à organisation et mieux, à une entreprise, tandis que « performance » ne se laisse pas cerner aisément. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. En effet, dans la littérature, les auteurs ne définissent pas intrinsèquement le concept performance, mais ils déclinent ses caractéristiques ou les activités avec lesquelles elle est mise en connexion au sein de l'entreprise.

Ainsi, certains chercheurs montrent que la performance peut renvoyer au résultat d'une action Bouquin (2004), au triomphe de l'action, « niveau de réalisation des objectifs » (Bourguignon, 1995; Burlaud, 1995), ou bien aux modes d'obtention du résultat « processus » (Baird, 1986; Burlaud, 1995). Notons que cette définition de Bourguignon nous semble

réunificatrice dans ce sens, car elle définit la performance comme étant «la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus » (Bourguignon, 2000, p. 934). Notons que le mot « performance » selon (Lebas et Euske, 2002) est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion avec des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. En entreprise, elle a plusieurs connotations en ses expressions ou en ses termes. Il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de l'organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel dans un environnement caractérisé par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. C'est ce pour quoi, certainement, de l'avis de Pesqueux (2005) ce mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Des auteurs se sont essayés à des définitions de la performance, Albanes (1978) indique que la performance implique l'efficience et l'efficacité. En fait, l'efficacité représente le résultat : elle est la capacité à réaliser des objectifs et les résultats donnés. Kalika (1988) souligne que l'efficacité est le « degré d'atteinte des objectifs spécifiques ». Relativement à l'efficience, elle représente l'effort : le rapport entre les moyens et les efforts mis en œuvre et le niveau des résultats. Pour Kalika (1988), l'efficience est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ». Certains auteurs vont étendre leurs recherches en ajoutant l'effectivité (comportement) aux deux notions que sont l'efficacité, l'efficience. Ainsi, Le Moigne (1990) mentionne qu'il s'agit de « vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». D'autres vont y inscrire le terme de pertinence comme c'est le cas avec Campbell (1999) signifiant que la performance est « une action ou un comportement qui est pertinent pour l'atteinte des objectifs organisationnels et qui est mesurable en termes de niveau de profitabilité ». On entend par pertinence, suivant Payette, « la concordance entre la réalité et le projet ». Elle concerne également « la justesse de choix et l'adéquation des moyens utilisés pour l'action managériale ».

Pour en revenir à la performance, Waldman (1994) la définit comme étant « *l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle* » La notion de performance se résume à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise Boyer (1994). Selon Gauzente (2000), les origines étymologiques de ce terme signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. A en croire Tchankam (2000), l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents

sur le court, moyen et long terme. Pour Notat (2007), la performance est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. En somme, il apparait que le manque d'unanimité dans la définition exacte de « performance » montre que le sens donné au mot performance varie en fonction des différents usages dont elle provient.

Par conséquent, ne pouvant être définie de façon absolue, la performance revêt trois types de caractères notamment « le caractère de subjectivité », « le caractère de relativité » et « le caractère de comparabilité ». Toutefois, une analyse polysémique a permis à Bourguignon (1995) de montrer que le mot performance désigne trois sens généraux qui sont : « Le succès : la performance est une fonction de la réussite variable selon les acteurs et les entreprises. Le résultat de l'action : la performance se mesure au travers de l'évaluation des résultats obtenus. L'action : la performance est un processus : la mise en action d'une compétence ».

Hormis les trois caractéristiques distinctives qui sont les siennes, les différents écrits des auteurs Morin, Savoie et al. (1994), Lingle et Schiemann (1996), Kaplan et Norton (1992, 1998) et Germain et Trebucq (2004)ont montré que la performance est multidimensionnelle. À titre d'exemple, on peut citer, entre autres, la performance financière, la performance économique, la performance sociale, la performance organisationnelle, la performance technique, la performance managériale, la performance commerciale, la performance concurrentielle.

1.1.4. Compréhension générale du leadership

Le leadership constitue une notion centrale en sciences de gestion, particulièrement dans l'analyse des dynamiques organisationnelles, des comportements au travail et de la performance. Il renvoie globalement à un processus d'influence sociale permettant à un individu de mobiliser un collectif vers l'atteinte d'objectifs communs.

1.1.4.1. Positionnement conceptuel du leadership

Le leadership occupe une place centrale dans l'analyse des dynamiques organisationnelles en ce qu'il constitue un mécanisme fondamental d'orientation des comportements individuels et collectifs. Il est généralement défini comme un processus d'influence sociale permettant à un acteur de mobiliser un groupe vers l'atteinte d'objectifs communs.

Dans cette perspective, Yukl et Gardner (1981) souligne que le leadership renvoie à la capacité d'un individu à influencer les autres afin de structurer leur compréhension des situations et d'orienter leurs actions. Cette définition dépasse une vision strictement hiérarchique pour inscrire le leadership dans une logique interactionnelle et dynamique.

Ainsi, le leadership ne peut être réduit ni à une position formelle, ni à des attributs individuels isolés ; il s'inscrit dans un système de relations sociales contextualisées.

1.1.4.2. Fondements théoriques du leadership

L'évolution des travaux sur le leadership met en évidence un déplacement progressif d'une approche essentialiste (existentialiste) vers une approche contingente et relationnelle.

L'approche par les traits : **une vision fondatrice mais limitée**

Les premières recherches, notamment celles de Stogdill (1948), ont tenté d'identifier les caractéristiques intrinsèques des leaders. Ces travaux mettent en évidence des traits récurrents tels que la confiance en soi, l'intelligence ou encore la persévérance.

Toutefois, cette approche présente des limites importantes, dans la mesure où elle postule implicitement une universalité des qualités du leader, sans intégrer l'influence du contexte. Elle ne permet donc pas d'expliquer la variabilité des comportements de leadership selon les environnements.

L'approche comportementale : **vers une opérationnalisation du leadership**

Les recherches conduites par Ohio State University (1940-1945) et University of Michigan (1950) marque un accent majeur en s'intéressant aux comportements observables des leaders.

Deux dimensions principales sont identifiées :

L'orientation vers la tâche, l'orientation vers les relations humaines.

Cette approche contribue à démontrer que le leadership peut être développé et appris, ouvrant ainsi des perspectives en matière de formation et de développement managérial.

Les approches contemporaines : **vers une humanisation du leadership**

En intégrant des dimensions éthiques, relationnelles et identitaires, les approches récentes enrichissent la compréhension du leadership.

Le leadership authentique Avolio, Gardner et al. (2004) met l'accent sur la transparence et la cohérence des valeurs, tandis que le leadership serviteur proposé par Greenleaf (1970, 1977) valorise la primauté du développement des collaborateurs.

Ces perspectives traduisent une évolution vers une conception du leadership comme processus social profondément enraciné dans les valeurs et les interactions humaines.

Le leadership comme construit socio-culturel

Au-delà des approches classiques, les travaux récents insistent sur le fait que le leadership est socialement et culturellement situé Hofstede (2001) ; House, Hanges et al. (1999).

Ainsi, les règles, les valeurs et les représentations collectives influencent : les attentes vis-à-vis du leader, les styles de leadership jugés légitimes, les comportements acceptables ou déviants.

le leadership, peut donc être appréhendé comme un outil de production et de régulation des règles sociales en contexte organisationnel. Cette perspective est particulièrement pertinente dans des environnements marqués par une forte influence des logiques socio-culturelles, comme c'est le cas dans de nombreux contextes.

1.2. Cadre théorique

Cette recherche s'appuie sur deux théorie pour comprendre la problématique.

1.2.1. L'application de la théorie du leadership transformationnel

Reconnue comme fondement explicatif du rôle du leader et développée par Bass (1985), la théorie du leadership transformationnel postule que le leader exerce une influence profonde sur les attitudes et comportements des collaborateurs en mobilisant des outils d'inspiration, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée. Notons que le cadre théorique permet d'abord, d'expliquer comment le leadership façonne le climat directif ou autoritaire et culturel de l'organisation. En influençant les valeurs partagées et les représentations collectives, le leader contribue à définir ce qui est considéré comme acceptable, innovant ou transgressif. Ensuite, l'exhortation morale intrinsèque au leadership transformationnel favorise la remise en question constructive des pratiques établies, créant ainsi un environnement propice à l'émergence de comportements non conventionnels mais orientés vers l'amélioration organisationnelle.

Enfin, cette théorie établit un lien direct avec la performance organisationnelle, Ainsi, elle offre donc une base(support) explicatif cohérent pour comprendre comment le leadership peut indirectement influencer la performance à travers des mécanismes comportementaux. Ainsi, la théorie du leadership transformationnel constitue le pilier explicatif du niveau managérial du modèle. Il constitue ainsi un facteur déterminant dans l'émergence de déviances positives visibles et assumées.

1.2.2. L'application de la théorie de la déviance positive

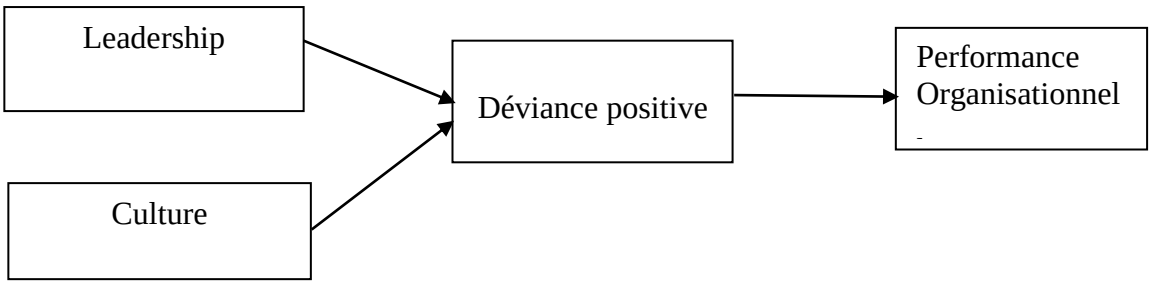
Connue comme un mécanisme comportemental central et élaborée notamment par Pascale, Sternin et al. (2010), la théorie de la déviance positive repose sur l'idée que, dans tout système social, certains acteurs adoptent des comportements atypiques ou irréguliers mais produisent des résultats supérieurs aux normes établies.

Ce cadre est fondamental dans la mesure où la variable centrale de l'étude n'est pas la déviance au sens pathologique, mais la déviance positive, entendue comme transgression constructive des règles organisationnelles.

Ainsi la théorie permet de dépasser une conception directive de la déviance ; d'envisager la transgression non pas dans le sens négatif mais comme levier d'innovation et d'amélioration, d'expliquer le passage du comportement atypique ou irrégulier à la performance organisationnelle. Cette théorie présente une capacité explicative élevée, en ce qu'elle permet d'articuler de manière cohérente les dimensions comportementales, contextuelles et intentionnelles de l'action organisationnelle. Elle offre un cadre analytique pertinent pour comprendre comment et pourquoi des comportements non conformes peuvent contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Tandis que la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) permet d'expliquer la capacité du leader à stimuler l'autonomie, l'innovation et l'engagement des collaborateurs, et la déviance positive envisagée comme levier d'innovation et d'amélioration. Leur lien nécessite une élaboration plus précise. En effet, l'encouragement à l'innovation ne conduit pas automatiquement à une transgression constructive des règles organisationnelles. Cette relation peut être expliquée par plusieurs mécanismes intermédiaires, notamment la stimulation intellectuelle, qui incite les salariés à remettre en question les procédures inadaptées, la motivation inspirante, qui oriente leurs initiatives vers l'intérêt collectif, ainsi que la sécurité psychologique, qui réduit les risques interpersonnels associés à l'expression de comportements non conventionnels (Edmondson, 1999). Dans cette perspective, le leadership transformationnel favoriserait la déviance positive en créant les exigences cognitives, motivationnelles et relationnelles permettant aux salariés de considérer certaines transgressions comme légitimes et bénéfiques pour l'organisation. Cependant, conformément à la conception autoritaire de Spreitzer et Sonenshein (2004), le caractère positif de ces comportements dépend de leur intention constructive et de leurs effets recherchés. Dans le contexte ivoirien étudié, la culture socio-culturelle, la rigidité des procédures et le respect de la hiérarchie pourraient également conditionner l'expression de ces initiatives. Le leadership transformationnel doit ainsi être envisagé non comme une cause automatique de la déviance positive, mais comme un facteur susceptible d'en faciliter l'émergence et d'en réguler la limite ou l'expression.

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : L'auteur à partir de la littérature

2. Méthodologie

Notre recherche, s'inscrit dans une approche fondée sur l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience. De ce fait, nous avons donc tout au long de ce travail de recherche, fait un découpage en deux parties : le positionnement épistémologique et l'approche de recherche d'une part puis la stratégie de collecte et la méthode d'analyse des données d'autre part.

2.1. Positionnement épistémologique et approche de recherche

Cette étude s'inscrit dans une posture interprétativiste, visant à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques et à leur environnement organisationnel (Creswell et Creswell, 2017; Denzin et Lincoln, 1996). L'approche qualitative est ainsi privilégiée, car elle permet une compréhension approfondie des dynamiques sociales et des logiques d'action des individus Miles, Huberman et al. (2013).

2.2. La Stratégie de collecte et Méthode d'analyse des données

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs, reconnus pour leur capacité à concilier organisation et souplesse Brinkmann et Kvale (2009). Cette méthode favorise l'exploration des représentations et des expériences vécues par les participants, tout en permettant d'approfondir certains aspects émergents au cours de l'entretien. L'échantillonnage de cette étude est non probabiliste par choix raisonné. En effet, les 20 (vingt) individus choisis occupent différents niveaux hiérarchiques (cadres, agents de maîtrise, cadres, managers), et issus d'entreprises privées ivoiriennes afin de croiser les regards et d'obtenir une compréhension globale des phénomènes étudiés., consistant à sélectionner des individus en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet de recherche Patton (2002). Les entretiens ont été conduits « face à face » ou « à distance », selon les contraintes contextuelles. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 30 à 60 minutes, a été enregistré avec l'accord des participants, puis retranscrit intégralement.

Notons que la collecte des données a été arrêtée au terme de 20 entretiens car, nous avons constaté que les entretiens complémentaires ou additionnels n'apportaient pas d'information nouvelles significatives et et ne faisait ressortir l'émergence de thèmes, de catégories ou dimensions C'est ainsi, que nous avons adopté le principe de saturation thématique.

Les données ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique, méthode largement utilisée en recherche qualitative pour identifier, organiser et interpréter des motifs récurrents dans les données Braun et Clarke (2006).

3. Résultats

La mise en œuvre des entretiens a été réalisée auprès de 20 acteurs d'entreprises privé en Côte d'Ivoire. Les entretiens étant semi-directifs ont été retranscrits dans leur entièreté puis soumis à une analyse de contenu thématique selon la démarche d'Andreani et Conchon (2005). L'analyse des verbatims a permis de faire émerger à plusieurs catégories de facteurs structurels et opérationnels.

3.1. Une déviance positive inscrite dans un contexte socio-culturel ambivalent

En raison de son caractère ambivalent, les résultats révèlent que la culture constitue un déterminant majeur de l'émergence de la déviance positive,

D'une part, elle impose un cadre spécifique et autoritaire, notamment à travers le respect de la hiérarchie, limitant ainsi l'initiative individuelle. Comme l'exprime un agent de maitrise : « Si tu fais trop sans demander, on dit que tu manques de respect ». Cette contrainte est renforcée par la perception de règles organisationnelles rigides, susceptibles d'entraver l'efficacité : « Certaines règles […] vont conduire les employés à les contourner pour être efficaces » selon l'autre agent du service privé. D'autre part, la culture favorise simultanément des logiques d'arrangement et de pratique, permettant implicitement des pratiques déviantes orientées vers la performance. À ce titre, un cadre souligne : « On doit s'adapter aux réalités du terrain ».

Les résultats certifient le caractère ambivalent de la culture, déjà accentué ou mentionné dans la littérature (Hofstede, 2001). En équilibrant ou en façonnant à la fois les contraintes et les écarts d'agissements ou déviations des individus. Elle (la culture) agit comme un cadre d'explication qui conditionne le bien-fondé de la déviance positive. Dans le contexte ivoirien, cette ambivalence semble particulièrement repérée ou marquée par la coexistence entre respect des règles sociales (On assiste à un environnement autoritaire pénible représenté par le respect de la hiérarchie) et une nécessité d'arrangement ou ajustement aux réalités du terrain(un catalogue ou liste d'action inductible représenté par la débrouillardise, le

pragmatisme).Ainsi, la culture génère ou engendre un filtre contextuel qui détermine le bien-fondé de la déviance positive.

3.2. Une déviance positive variant en fonction des positions hiérarchiques

L'analyse de cette étude met également en évidence l'évolution de la déviance positive selon la position hiérarchique, qui constitue une variable situationnelle.

Ainsi, pour certains les agents, la déviance est principalement opérationnelle et réactive, dirigée vers la résolution immédiate de certaines situations :

« J'ai ignoré une procédure pour régler un problème client. » dira l'Agent, Privé l'autre dirait « Ça permet de gagner du temps et satisfaire le client. »

Ici la déviance positive apparait comme une réponse immédiate aux contraintes.

Par contre, chez les cadres, elle prend une forme inductible et médiatrice, accommodant respect des règles et exigence de performance :

« Les règles sont parfois trop rigides, donc on les adapte. » pour cadre.

« On est obligé de prendre des initiatives pour que le travail avance. » dira cadre.

Les cadres assemblent affinité et performance.

Notons que pour les managers, une déviance doit être encadrée et stratégique (tactique), relevant d'une logique de régulation organisationnelle :

« Je félicite quand ça marche, mais je sanctionne si ça dépasse les limites. » (Manager, Privé)

« Il faut encadrer les initiatives pour éviter les dérives. » (Manager, Privé)

A ce stade La déviance devient un mécanisme de guidage(conduite) organisationnel.

3.3. Le leadership comme levier de régulation de la déviance positive

Les données mettent en évidence le rôle fondamental du leadership dans l'émergence et la régulation de la déviance positive. Notons un style de management ouvert influence directement la capacité des employés à adopter des comportements non conformes mais constructifs et cela favorise l'apparition d'initiatives constructives, comme l'indique un agent privé : « Quand le chef est ouvert, on peut proposer des solutions sans problème ». A l'inverse, un leadership rigide limite fortement ces comportements : « Avec certains responsables, on ne peut rien faire en dehors des règles » dit un autre Agent du privé. Les managers adoptent une posture de régulation conditionnelle, fondée sur les résultats : « Je tolère certaines initiatives tant que les résultats sont là » selon le manager, tout en renforçant la nécessité d'un encadrement et cela sera renchéri par le manager du privé : « Il faut encadrer les initiatives pour éviter les dérives ».

Ces résultats confirment les travaux de Bass (1985) sur le leadership transformationnel, qui favorise l'autonomie et l'innovation. En effet le leadership apparaît ici comme un outil de régulation, jouant un rôle d'arbitrage ou d'accommodement entre contrôle et autonomie. Il détermine si la déviance positive est visible et valorisée ou clandestine et risquée, cela rejoint les analyses actuelles sur la gestion des comportements non corrects en organisation.

3.3 La performance : une relation positive mais limitée (circonscrite) entre déviance positive et performance

Les résultats indiquent que la déviance positive contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle : « Ça aide à atteindre les objectifs plus rapidement » dira un cadre du privé ; « Ces initiatives améliorent la performance globale de l'entreprise » selon un manager du privé. Cependant, cette contribution reste souvent peu reconnue institutionnellement :

« On a réglé le problème, mais personne n'a rien dit. », Agent, privé)

« On peut être félicité ou critiqué selon le cas. » (Cadre, privé)

3.4. Synthèse des résultats

Les entretiens semi-directifs ont été soumis à une analyse de contenu thématique qui a consisté à repérer les unités de sens pertinentes au regard de la problématique, à leur associer des codes, puis à regrouper les codes présentant des significations proches en sous-catégories et en catégories thématiques.

Tableau N° 1 : Grille de codage thématique

Catégorie principale	Sous-catégorie	Codes	Verbatims
1. Culture et déviance positive	Respect de la hiérarchie	Autorité, crainte du reproche, limitation de l'initiative	« Si tu fais trop sans demander, on dit que tu manques de respect. »
2. Leadership et régulation	Rigidité des règles	Procédures contraignantes, contournement	« Certaines règles […] vont conduire les employés à les contourner pour être efficaces. »
	Adaptation socioculturelle	Arrangement, pragmatisme, débrouillardise	« On doit s'adapter aux réalités du terrain. »
	Leadership ouvert	Écoute, confiance, liberté de proposition	« Quand le chef est ouvert, on peut proposer des solutions sans problème. »
	Leadership autoritaire	Contrôle, restriction de l'autonomie, dissimulation	« Avec certains responsables, on ne peut rien faire en dehors des règles. »
	Encadrement des initiatives	Tolérance conditionnelle, contrôle des risques, arbitrage	« Il faut encadrer les initiatives pour éviter les dérives. »
3. Formes de déviance positive	Déviance opérationnelle	Contournement ponctuel, résolution immédiate, gain de temps	« J'ai ignoré une procédure pour régler un problème client. »

	Déviance d'adaptation	Ajustement des règles, initiative, conciliation entre conformité et efficacité	« Les règles sont parfois trop rigides, donc on les adapte. »
	Déviance encadrée	Initiative stratégique, limites managériales, régulation	« Je félicite quand ça marche, mais je sanctionne si ça dépasse les limites. »
4. Effets sur la performance	Efficacité opérationnelle	Rapidité, résolution des problèmes, satisfaction du client	« Ça aide à atteindre les objectifs plus rapidement. »
	Amélioration organisationnelle	Atteinte des objectifs, amélioration des résultats	« Ces initiatives améliorent la performance globale de l'entreprise. »
	Reconnaissance de l'initiative	Valorisation, absence de reconnaissance, appréciation ambivalente	« On a réglé le problème, mais personne n'a rien dit. »

Source : l'auteur à partir des entretiens

Notons que les entretiens semi-directifs ayant été retranscrits intégralement puis soumis à une analyse de contenu thématique, le traitement des données va consister à repérer les unités de sens pertinentes au regard de la problématique, à leur associer des codes, puis à regrouper les codes présentant des significations proches en sous-catégories et en catégories thématiques.

La sélection s'est organisée autour de quatre axes analytiques :

1) la culture et son influence ambivalente sur la déviance positive ;

2) le leadership et la régulation des initiatives non conventionnelles ;

3) les formes de déviance positive selon les situations et les positions hiérarchiques ; et

4) les effets perçus de ces comportements sur la performance organisationnelle et leur exploration classique.

Les extraits d'entretiens ont été sélectionnés à l'issue de plusieurs étapes de lecture et de comparaison des interprétations. Ont d'abord été retenus les passages exprimant directement une expérience, une perception ou une justification en lien avec l'un des axes analytiques. Ces passages ont ensuite été comparés afin d'identifier les répétitions ou réapparitions, les variations entre participants et les éventuelles tensions ou contradictions dans les discours. La sélection finale n'a donc pas reposé uniquement sur la fréquence des propos, mais également sur leur capacité à éclairer les mécanismes étudiés, à illustrer la diversité des situations rencontrées et à documenter les relations entre les catégories.

Les extraits mobilisés dans l'analyse ont été choisis comme des éléments expérimentaux venant étayer une interprétation, et non comme de simples illustrations autonomes. Chaque citation a été replacée dans son contexte logique et mise en relation avec le code, la sous-catégorie et l'axe thématique auxquels elle se rattachait. Les extraits les plus représentatifs ont

servi à rendre visibles les régularités observées, tandis que certains propos plus mesurés ont été conservés afin de restituer la complexité des expériences et d'éviter une lecture claire des données. Lorsque plusieurs participants formulaient des idées convergentes, les citations retenues étaient celles qui exprimaient le plus clairement le phénomène analysé, sans prétendre résumer à elles seules l'ensemble du recueil.

4. Discussion

Les résultats de l'enquête ont mis en lumière avec les trois catégories En confrontant ces constats empiriques aux cadres théoriques choisis, en particulier la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) et le modèle d'acceptation de la technologie (Davis, 1989).

4.1. Culture et déviance positive : une relation ambivalente entre environnement autoritaire et capacité d'ajustement

Les résultats montrent que la culture agit simultanément comme un cadre autoritaire ou directif et comme ressource d'arrangement ou d'ajustement. Cette dualité peut être interprétée à la lumière des travaux de Hofstede (2001), pour qui les cultures à forte distance hiérarchique tendent à limiter l'initiative individuelle, ce que confirment les discours des répondants sur le respect de l'autorité. Comme l'exprime un agent de maitrise : « Si tu fais trop sans demander, on dit que tu manques de respect ». Cependant, ces résultats entrent en tension avec une lecture strictement déterministe de la culture. En effet, les pratiques observées révèlent une capacité des acteurs à contourner les règles pour répondre aux exigences du travail, rejoignant ainsi les travaux de Friedberg (1977) sur l'acteur stratégique. Selon ces auteurs, les individus disposent toujours de marges de liberté qu'ils mobilisent pour s'adapter aux contraintes organisationnelles.

Dans cette perspective, la déviance positive peut être interprétée comme une forme de raisonnement située, où les individus concilient entre conformité et efficacité. Cette idée est également cohérente avec les travaux de Pascale et al. (2010), qui considèrent la déviance positive comme une réponse innovante à des contraintes locales.

Parallèlement les résultats rejoignent les travaux de Schein (1985), selon lesquels les règles implicites et les valeurs partagées façonnent ou équilibre les pratiques. La valorisation de la débrouillardise et de l'arrangement constitue ainsi un levier favorisant la déviance positive. Enfin, ces observations s'inscrivent dans la perspective de d'Iribarne (1998), qui met en évidence l'influence des cultures nationales sur les modes de régulation organisationnelle et aussi de Hofstede (1980) sur les dimensions culturelles (distance hiérarchique, incertitude).

4.2. Leadership et déviance positive : un rôle déterminant du climat managérial

Les résultats montrent que le leadership constitue une variable déterminante dans l'émergence et la forme de la déviance positive et faire apparaitre deux configurations à savoir un leadership ouvert, participatif ou transformationnel, et un leadership autoritaire.

En effet, certains résultats corroborent les travaux de Burns (1978) et Bass (1985), selon lesquels un leadership ouvert, participatif ou transformationnel favorise une déviance positive visible, assumée et orientée vers l'amélioration organisationnelle, c'est à dire un leadership favorisant l'innovation, la prise d'initiative et la remise en question des normes. Par ailleurs, ces résultats confirment les analyses de Spreitzer et Sonenshein (2004), selon lesquelles la déviance positive dépend fortement du contexte organisationnel et du soutien managérial. Toutefois, (d'autres) les résultats nuancent cette perspective en montrant que le leadership ne se limite pas à stimuler l'innovation, mais joue également un rôle d'arbitrage directif qui aboutit à un leadership autoritaire ou contrôlant générant une déviance positive dissimulée, adoptée comme stratégie de contournement.

4.3. Déviance positive et performance : un levier d'efficacité organisationnelle

Les résultats obtenus confirment les travaux de Pascale, Sternin et al. (2010), qui considèrent la déviance positive comme un levier d'innovation et de performance, notamment dans des contextes contraints (obligatoires, forcés). Ils rejoignent également la théorie de l'anomie développée par Merton (1938), selon laquelle les individus adaptent leurs comportements lorsque les normes institutionnelles ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés. En outre, les résultats s'inscrivent dans la perspective de Hirschman (1970), où la « voice » peut se traduire par des initiatives déviantes constructives visant à améliorer le fonctionnement organisationnel. Enfin, ils confirment les analyses de Spreitzer et Sonenshein (2004), qui mettent en évidence le rôle de la déviance positive comme source d'innovation et de performance.

Conclusion

Cette étude met en évidence la déviance positive comme un comportement de transgression constructive des règles organisationnelles pouvant contribuer à la performance des entreprises ivoiriennes.

Cette recherche ayant pour objectif d'explorer la manière dont le leadership et la culture interviennent dans l'émergence de la déviance positive et dans ses effets perçus sur la performance organisationnelle des entreprises en Côte d'Ivoire. À partir d'une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt acteurs organisationnels, l'analyse fait ressortir plusieurs éléments de compréhension qui méritent toutefois d'être interprétés avec prudence.

Les résultats suggèrent que la culture peut exercer une influence ambivalente sur la déviance positive. Le respect de la hiérarchie et l'attachement aux règles peuvent limiter certaines initiatives, tandis que les exigences du terrain et la recherche de solutions pratiques peuvent conduire les salariés à adapter, voire à contourner certaines procédures. Par ailleurs, les discours recueillis suggèrent que le leadership intervient dans les conditions d'expression de ces comportements : un management ouvert semble faciliter la proposition d'initiatives, alors qu'un encadrement plus autoritaire peut contribuer à leur dissimulation. Les participants évoquent également des effets potentiellement favorables de ces initiatives sur la résolution des problèmes et l'efficacité du travail, sans que leur reconnaissance institutionnelle soit systématique.

Ces constats ne permettent cependant pas d'affirmer que la déviance positive améliore systématiquement la performance organisationnelle, ni d'établir un lien annonciateur entre le leadership, la culture et cette performance. Ils rendent plutôt compte de perceptions et d'expériences situées, recueillies dans le cadre d'une étude qualitative exploratoire. Leur portée demeure limitée par la taille et le mode de constitution de l'échantillon, ainsi que par l'absence de mesures quantitatives permettant d'évaluer l'ampleur des relations observées. Ils ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des entreprises ivoiriennes sans investigations complémentaires.

I. Les apports théoriques

Cette recherche enrichit la littérature en proposant une analyse de la déviance positive dans le contexte ivoirien, un environnement encore peu étudié dans les travaux sur les comportements organisationnels. Ainsi, cette recherche établit un lien théorique entre le leadership à travers la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985), la culture à travers les approches

culturelles de Hofstede et d'Iribarne et la déviance positive à travers la théorie de la déviance positive de Pascale et al. (2010). Cette combinaison permet de mieux comprendre comment le leadership et la culture interagissent pour favoriser ou limiter l'expression de comportements déviants positifs.

En effet, le leadership agit comme un mécanisme de régulation des comportements innovants, tandis que la culture peut à la fois favoriser ou freiner ces comportements.

Cette étude montre que la déviance positive n'est pas automatiquement bénéfique. En effet, son apparition, son admissibilité et ses effets dépendent du contexte organisationnel, du leadership et des contraintes rencontrées par les salariés

II. Les apports managériaux

Cette étude présente également plusieurs apports managériaux pour les entreprises ivoiriennes et africaines. En effet, elle permet aux dirigeants et managers de mieux comprendre que certains comportements non conformes peuvent contribuer à améliorer la performance organisationnelle. Les managers sont ainsi amenés à distinguer les déviances destructrices des déviances positives orientées vers l'efficacité et l'innovation. L'étude souligne l'importance du style de leadership dans la gestion des comportements atypiques ou irréguliers. Elle démontre qu'un leadership transformationnel, participatif et ouvert favorise l'expression d'initiatives constructives, tandis qu'un leadership autoritaire pousse les employés à dissimuler leurs initiatives. Les managers des organisations ont donc intérêt à promouvoir des pratiques managériales fondées sur la confiance, l'écoute et la sécurité psychologique.

Enfin, cette étude aide ou encourage les entreprises à comprendre l'importance des réalités culturelles locales dans le fonctionnement organisationnel. Elle montre que les pratiques managériales importées des contextes occidentaux doivent être adaptées aux spécificités culturelles ivoiriennes, notamment aux valeurs de solidarité, de respect hiérarchique et de pragmatisme.

L'étude invite les managers à ne pas transposer mécaniquement des pratiques de management conçues dans les contextes occidentaux. Les pratiques doivent tenir compte des réalités socio-culturelles ivoiriennes, notamment la solidarité, le respect de la hiérarchie, le pragmatisme et l'adaptation. Notons que les initiatives constructives peuvent être concédées, encadrées et valorisées afin de devenir un levier d'innovation et de performance durable.

BIBLIOGRAPHIE

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.

Albanes, P. (1978). Efficacité des gestionnaires et des organisations, p. 157.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. *Power and influence in organizations, 89120*.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly, 15*(6), 801-823.

Baird, L. (1986). Managing performance. *John Wiley & Sons.*

Barnouw, V. (1963). Culture and Personality. Homewood, Illinois. *The Dorsey Press, INC, 163*, 5-6.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25): Free press New York.

Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance (6e éd. mise à jour). . *Presses Universitaires de France (PUF).*

Bourguignon. (1995). Peut-on definir la performance? Revenue Francaise de Comptabilite. *Revenue Francaise de Comptabilite*.

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

Boyer, M. (1994). La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux: une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. *Revue internationale PME, 7*(2), 59-83.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). Doing interviews.

Burlaud, A. (1995, 1995). *Contrôle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle*.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper and Row.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development, 399*, 429.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.

Cuche, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales*: La découverte.

d'Iribarne, P. (1998). La Logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales. *International Business Review*, *7*(2), 231-233.

Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (1998). The experience of work: Spirituality and the new workplace. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 75-88): Routledge.

Dehler, G. E., & Welsh, M. A. (2010). The experience of work: Spirituality and the new workplace. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 75-88): Routledge.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1996). Handbook of qualitative research. *Journal of Leisure Research*, *28*(2), 132.

Deprez, G. (2017). Relationship between constructive deviance, proactive behaviors and innovation: analysis of the constructs and their consequences.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*: Éditions du Seuil.

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(12), 2988-3025.

Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, *3*(2), 145-165.

Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, *1186*, 35-41.

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. *Indianapolis: The Robert K/Greenleaf Center*.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, New York, NY.

Hampâté Bâ, A. (1991). Amkoullel, l'enfant peul, mémoires. In: Actes Sud.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2001). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*: Nicholas Brealey.

Hanke, J. J., & Saxberg, B. O. (1985). Isolates and deviants in the United States and Japan: Productive nonconformists or costly troublemakers. *Comparative Social Research, 8*, 219-243.

Hewitt, J. P. (1989). Dilemmas of the American Self Philadelphia, PA: Temple Univ. In: Press.

HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations, 1*(1), 45-50.

HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales, 1(3). doi:https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271

Hirschman, A. O. (1970). *Exit Voice; and Loyaty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*: Havard University Press.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization, 10*(4), 15-41.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5): sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*: Sage publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership, 1*(2), 171-233.

Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances. *(No Title)*.

Kamoche, K. (2000). Developing managers: The functional, the symbolic, the sacred and the profane. *Organization Studies, 21*(4), 747-774.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70): Harvard business review Boston, MA, USA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès*: Les éd. d'organisation.

Katz, D., Kahn, R. L., Kahn, R. L., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): wiley New York.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody museum of archaeology & ethnology, Harvard University*.

Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes* Paris: Dunod : Bordas, DL 1990.

Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, *65*(1).

Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management review*, *85*(3), 56.

Linton, R. (1945). The cultural background of personality. . *Appleton-Century-Crofts*.

Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American sociological review*, *3*(5), 672-682.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 3/E.

Morin, C. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures. *(No Title)*.

Notat, N. (2007). Une question centrale. *Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, 72*.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington books/DC heath and com.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, *91*(3), 636.

Pascale, R. T., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems. . *Harvard Business Press.*

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd eds.) Sage Publications. In: Inc.

Pepinsky, P. N. (1961). Social Exceptions that Prove the Rule.

Pesqueux, Y. (2005). *La notion de performance globale*.

Raelin, J. A. (1984). An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professionals. *Academy of management Review*, *9*(3), 413-427.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, *38*(2), 555-572.

Schein, V. E. (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of management Review, 2*(1), 64-72.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist, 47*(6), 828-847.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology, 25*(1), 35-71.

Tchankam, J.-P. (2000). *Performances comparées des entreprises publiques et privées: une étude empirique dans un pays en voie de développement*: Groupe ESC Bordeaux.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2): J. Murray.

Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of management Review, 19*(3), 510-536.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance tn organizations. *Academy of management Review, 28*(4), 622-632.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (1981). *Leadership in organizations* (Vol. 8): Pearson Boston.

Zadi Kessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*: Editions Ceda.