

## **Culture d'entreprise, levier de performance des PME marocaines**

### **Corporate culture, a performance lever for Moroccan SMEs**

**Madame CHAREF FATIMA**

Enseignante chercheuse

Université IBN TOFAIL

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques- FEGK Maroc

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Kenitra

**M.FIGUIGUI MOHAMMED**

Doctorant

Université IBN TOFAIL

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques-FEGK Maroc

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Kenitra

**Date de soumission** : 28/10/2022

**Date d'acceptation** : 17/04/2023

**Pour citer cet article** :

CHAREF F. & FIGUIGUI. M (2023) « Culture d'entreprise, levier de performance des PME marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 358 - 367

## Résumé

Ce présent papier se focalise sur la culture d'entreprise comme étant un levier de performance. En effet, à l'instar de la recherche continue de performance et de productivité piloter par les organisations, nous propulsons le principe de l'interculturalité dans le contexte lié à l'internationalisation des PME et en l'occurrence les PME marocaines. Le débat sur l'interculturalité et ses enjeux pour l'entreprise marocaine n'est pas un débat nouveau. En fait, dans ce papier, nous avons porté un regard sur ce concept de l'interculturel en lien avec la communication au sein de la PME marocaine. Nous avons adopté une posture hypothético-déductive pour vérifier l'hypothèse que nous avons avancée à savoir que la maîtrise des connexions entre l'interculturalité en lien avec la communication et la maîtrise des outils appropriés au sein de la PME marocaine renforcent l'intégration de l'interculturalité dans sa culture organisationnelle et contribue à sa performance à aussi bien en mode local qu'à l'échelle international.

**Mots clés :** Interculturalité ; Communication ; Diversité culturelle ; PME ; Management interculturel.

## Abstract

This paper focuses on corporate culture as a performance lever. Indeed, following the continuous search for performance and productivity driven by organizations, we propel the principle of interculturality in the context related to the internationalization of SMEs and in this case Moroccan SMEs. The debate on interculturality and its stakes for the Moroccan company is not a new one. In fact, in this paper, we have taken a look at the concept of interculturality in relation to communication within the Moroccan SME. We have adopted a hypothetical-deductive posture to verify the hypothesis we have put forward, namely that the mastery of the connections between interculturality in relation to communication and the mastery of the appropriate tools within the Moroccan SME reinforces the integration of interculturality in its organisational culture and contributes to its performance both in local and international mode.

**Keywords:** Interculturality; Communication; Cultural diversity; SME; Intercultural management.

## Introduction

L'innovation représente la clé de voute de tout entreprise pour asseoir un avantage concurrentiel durable (Ben Amor. H & Ouni.K, 2020) ; en plus de la recherche des matières premières et des ressources nécessaires pour la production des firmes multinationales, il était impératif de combiner cette demande avec la compétence culturelle et ses composantes afin de parfaire la mission d'implantation qu'elle soit sous forme de fusion, d'acquisition ou de création des filiales. À l'issue de cette situation, qui reste un impératif de développement pour le commerce mondial qui se bat sur l'internationalisation des entreprises l'ensemble des acteurs qui représentent les parties prenantes (fournisseurs, partenaires, clients, institutions étatiques...) en étaient assujettis à relever le défi de cette interculturalité afin d'accompagner cette mouvance et de rester compétitif dans un monde de plus en plus morose exige une refonte profonde des pratiques managériales.

L'intérêt du sujet réside essentiellement dans l'identification de la relation entre la culture d'entreprise par le biais du management interculturel et la performance des PME. En effet, le déploiement d'une organisation qui favorise le brassage des cultures et qui s'y appuie pour en faire un levier de sa performance c'est le défi continu de toute PME. Ainsi, défini l'intérêt du sujet ; il est essentiel de délimiter le contexte et le cadre référentiel de cet article ; la mondialisation, la digitalisation et la recherche continue de gain en productivité favorise l'implantation des sites de productions à l'échelle planétaire ; aussi, la recherche de fournisseurs offrant des avantages concurrentiels conséquents permettant aux multinationales de se développer et d'assurer leur croissance. Dans cette perspective les PME sont assujetties à intégrer des compétences humaines qui présentent des cultures différentes et que les entreprises se doivent de respecter et d'avantager à travers un management interculturel.

La structure de cet article est scindé en trois niveaux : d'abord, une revue littéraire permettant de contextualiser le cadre référentiel et de positionner la problématique de départ ; ensuite, les résultats escomptés viendront confirmer la relation entre les deux variables d'études à savoir la culture d'entreprise et la performance des PME ; alors que le troisième niveau se focalisera sur une analyse critique des résultats dans une logique perspective pour apporter les limites de cet article et proposer des ouvertures de recherche. A noter que notre problématique de départ est : dans quelle mesure la culture d'entreprise peut être un levier de la performance des PME marocaine/

## 1. Revue de littérature

La définition du cadre référentiel de la notion de culture d'entreprise, nous renvoie à la communication et à l'interculturalité comme une conséquence logique à la mondialisation et à la globalisation des marchés ; étant donné que cette interculturalité représente les relations et les interactions différentes cultures dans une vision de respect mutuel et de souci de préserver l'identité culturelle de chacun, nous insinuons à ce niveau les valeurs, les codes et les types d'appartenance (ethnie, nation, religion, groupe social...) les bases d'une communication et le fondement théorique de l'échange, de la conviction, de la motivation et de la pratique de style de management appliqué dans les entreprises.

### 1.1. Importance du concept de l'interculturalité dans les PME

L'importance du concept interculturalité est plus visible au sein des PME plutôt que dans les grandes entreprises, du fait que ces dernières sont préparées initialement à différentes cultures de par leur implantation dans différents continents et pouvons gérer plusieurs sites de production et d'exercice de leurs activités. En effet, les firmes multinationales ont mis en place des processus et des modes opératoires leur permettant de prendre en considération les spécificités de chaque pays dans lequel sont implantés par une adaptation de style de management et aussi pour la mise en application d'une culture d'entreprise qui permet de fédérer l'ensemble des équipes autour d'un projet de société commun abstraction faite sur leur origine, ethnie, valeur et diversité culturelle et linguistique. Lors de leur externalisation de leur activité ces firmes multinationales prennent en considération dans leur choix plusieurs facteurs (la proximité géographique, la gestion de la chaîne logistique et l'accompagnement de leur clientèle, la compétitivité des prix, la présence des compétences, le rapprochement culturel).

Par conséquent un programme échelonné dans le temps se met en place afin de préparer l'ensemble des parties prenantes à pouvoir interagir positivement vis-à-vis des différences culturelles et linguistiques dans le sens d'appréhender une position stratégique qui leur permet de garantir l'externalisation ; nous insinuons à ce niveau les différents séminaires et formations continues qui sont mises en place afin de faire de l'interculturalité une force d'adhésion de l'ensemble des équipes et par conséquent gagner en productivité et en profitabilité.

## **1.2.Place de la communication dans l'implémentation de la culture d'entreprise**

Les petites et moyennes entreprises représentent un levier dynamique dans l'excellence économique et sociale de chaque pays entre 70 à 85 % de l'ensemble des entités de chaque pays<sup>1</sup> ; par conséquent la mise en place d'une politique managériale basée sur l'interculturalité représente un impératif de réussite et d'accompagnement de cette mondialisation surtout que les PME sont tributaires des différents marchés qui sont alloués par les firmes multinationales. Cette dépendance exige une disponibilité et une réactivité vis-à-vis des différentes mouvances et changements issus de cette mondialisation et que représentent les décisions stratégiques pour les firmes multinationales qui approprient au système d'information et à la communication un rôle important voir primordial dans le choix de leurs fournisseurs. In fine, la place de la communication dans la réussite d'un mode managérial basé sur l'interculturalité au sein des PME permet de garantir à ces derniers une pérennité et l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

En effet, la communication ne revêt pas la même signification pour tous et dépend du type de culture à laquelle on a affaire. La compréhension de l'interculturalité au sein des PME exige ainsi la prise en compte des modèles du management interculturel. Certes, l'interculturalité et ses enjeux pour l'entreprise marocaine n'est pas un débat nouveau. Il est difficile de cerner l'historique lié à cette thématique au sein du débat académique ou public mais on peut avancer que l'interculturalité est concomitante avec les valeurs sociales et culturelles de la société marocaine. L'entreprise marocaine a toujours affiché les valeurs d'une économie libérale, ouverte sur toutes les cultures.

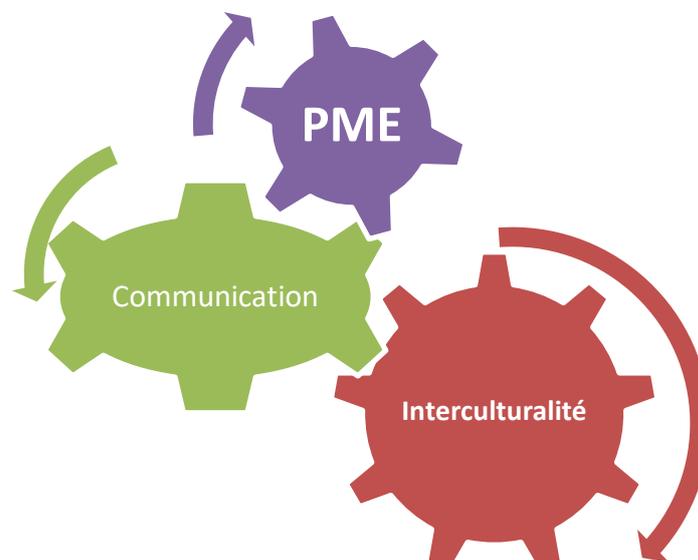
Par ailleurs, ce choix optimal des décideurs et des managers marocains s'est renforcé avec l'orientation du Maroc vers les marchés africains porteurs et prometteurs étant donné que l'Afrique est perçue comme l'avenir du monde. Nous portons un regard sur ce concept de l'interculturel en lien avec la communication au sein de la PME marocaine face aux enjeux précédemment soulignés en faveur de sa performance. L'hypothèse que nous avançons est que la maîtrise de ces connexions entre l'interculturalité en lien avec la communication et les outils y afférent au sein de la PME marocaine, contribue à sa performance à l'international.

---

<sup>1</sup> [www.hcp.ma](http://www.hcp.ma)

## 2. Approche méthodologique

L'intérêt de traiter l'interculturalité la communication au sein des entreprises en l'occurrence les PME réside essentiellement dans l'accompagnement de nouveaux paradigmes en matière de management entreprise à l'ère de la mondialisation et de la globalisation du marché ; en d'autres termes, la pérennité des PME au sein de cette nouvelle donne exige leur capacité à pouvoir gérer les différentes cultures qui forment leurs structures d'abord en interne ensuite vis-à-vis de leurs partenaires se soient clients fournisseurs. Par conséquent, la mise en place de cette nouvelle approche permet d'anticiper les conflits et de pouvoir les gérer efficacement en temps réel afin de garantir une productivité commune, une cohésion d'équipe et d'instaurer une culture d'entreprise ; la communication au sein des PME qui prend en considération les différentes cultures permet d'instaurer une acceptation d'autrui dans une approche d'altérité, ces dernières qui illustrent notre perception vis-à-vis des différentes cultures a été propulsées pendant les années 70 dans des pays en Europe comme la France et l'Allemagne qui ont vu une vague d'immigration et par conséquent il était utile de pouvoir cohabiter dans un cadre de multiculturalité. En effet, l'interculturalité est un concept qui avait le jour dans le monde éducatif et en faisant référence aux difficultés en matière d'enseignement des personnes qui sont issues de différentes cultures, par la suite et à l'issue de la mondialisation il était nécessaire à ce que les entreprises puissent adapter dans une logique de respect de la culture d'autrui par la mise en place de nouveaux modes de management basé sur la communication, l'échange et la transparence afin de faire de cette interculturalité une force de cohésion et d'instauration de la culture d'entreprise



Après avoir déterminé l'importance et l'intérêt de traiter l'interculturalité et la communication au sein des PME et faisant référence à la trilogie des facteurs lustrés dans le schéma ci-dessus nous formulons notre problématique comme suit :

**Quels sont les enjeux de l'interculturalité dans la consécration d'une communication efficiente au sein des PME ?**

Pour traiter cette problématique dans le sens d'apporter une valeur ajoutée et de prendre part de l'ensemble des fondements théoriques qui ont traité la thématique nous nous référons aux paradigmes hypothéticodéductifs qui stipule la compréhension à travers le positivisme de la réalité des entreprises vis-à-vis de cette thématique en plaçant des hypothèses et de pouvoir les confirmer ou les infirmer. C'est dans ce cadre que nous nous appuyons des hypothèses et des questions y afférentes suivantes :

- l'interculturalité au sein des entreprises est-elle un mythe ou une réalité appuyée par un management participatif et une évaluation à 360° ?
- Quelles sont les impératifs de conduite et de mise en place d'une communication efficiente au sein des PME à l'issue de l'interculturalité ?
- Quel apport de la communication dans l'anticipation des conflits issus de de de l'altérité et de métal culture ?
- Quel est le rôle de la communication dans la consécration du management interculturel au sein des PME ?
- Le management interculturel est-il spécifique est indéniable pour les grandes entreprises et firmes multinationales plutôt que les PME.
- Quels sont les facteurs permettant de favoriser la pratique managériale dans une structure formée par des cultures différentes ?
- Quel style de communication interpersonnelle permet aux PME de relever le défi de l'altérité et de l'interculturalité ?

### 3. Discussion des résultats et conclusion

Pour conclure ce papier, on rappelle que le débat sur l'interculturalité et ses enjeux pour l'entreprise marocaine n'est pas un débat nouveau. En fait, dans ce papier, nous avons porté un regard sur ce concept de l'interculturel en lien avec la communication au sein de la PME marocaine. Nous avons adopté une posture hypothético-déductive pour vérifier l'hypothèse que nous avons avancée à savoir que la maîtrise des connexions entre l'interculturalité en lien avec la communication et la maîtrise des outils appropriés au sein de la PME marocaine renforce l'intégration de l'interculturalité dans sa culture organisationnelle et contribue à sa performance à l'international.

Par conséquent, ne pouvons appréhender la dimension culturelle au sein des entreprises et suite aux résultats des différentes théories avancés dans ce sens et qui ont pu traiter cette thématique différent angle que la réussite de la mise en place d'un management interculturel au sein des entreprises dépend de trois facteurs :

- L'engagement effectif du top management qui permet de mettre en place des systèmes favorisant la communication entre l'ensemble du personnel et des salariés de l'entreprise autour d'une culture commune en recherchant les points communs et en véhiculant une image positive sur les extrémités qui peuvent représenter des conflits latents ou des perceptions négatives sous forme de préjugés ;
- la prédisposition de l'ensemble du personnel à l'acceptation de l'autrui abstraction faite sur son origine, valeurs, ethniques et qui peuvent représenter les éléments et les facteurs composant une culture d'une personne c'est ainsi que le regard se focalise sur la compétence élément Humain en tant que capitale opérationnelle et stratégique pour le développement de l'entreprise plutôt que les éléments issus de son origine, sa couleur, sa religion ou tout autre élément qui peuvent appréhender une différence ;
- l'existence d'une politique orientée culture d'entreprise et identité basée sur des valeurs communes afin de piloter une image de marque dans laquelle tout un chacun participe dans sa création, sa préservation et son amplification dans le temps, nous insinuons à ce niveau la présence des systèmes d'information qui favorise les échanges et les indicateurs de communication fluides ; aussi, le team building et la cohésion du groupe à travers différentes actions programmées dans l'année qui permet de rappeler la vocation, le métier, et les valeurs de l'entreprise pour laquelle l'ensemble du personnel fédère des énergies positives.

## Bibliographie

Ben Amor.H et Ouni.K(2020) «Innovation ouverte: entre obstacles et volonté au sein des PME», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1: Numéro 4» pp: 292 -316

Bregent, M., Kurc, A., & Mokoukolo, R. (2005a). *L'interculturalité à la lumière des incidents critiques en milieu de travail*. France.

Curie, R. (2006a). *Interculturalité et citoyenneté à l'épreuve de la globalisation: enjeux et intérêts des échanges entre la culture française dominante et les autres cultures, face à l'ouverture des marchés économiques et au développement des politiques libérales*. Paris, France.

Ehrhardt, D., & NourSckell, S. (Éd.). (2012). *Interculturalité et transfert*. Allemagne.

Gaultier, S. (2012). *Interculturalité et pluralité interne: incidences intergénérationnelles et représentation topique des mécanismes de défense et stratégies de coping*. (Thèse de doctorat). Université de Grenoble, 2009-2014, France.

Gherardi, L. (2010). *L'interculturalité comme solution à l'internationalisation des organisations* (Thèse de doctorat). École doctorale Lettres, sciences humaines et sociales, Nice ; 1992-2016, France.

Hammouche, A. (Éd.). (2008). *L'interculturalité en débat*. Paris, France: Cité internationale de l'immigration.

Karmann, C., & Roucou, N. (2013). *Interculturalité et jeu symbolique*. Villetaneuse, France: Université Paris 13.

Latchoumanin, M., & SolofomiaranaRapanoël, A. B. (Éd.). (2013). *Interculturalité et dynamiques identitaires dans les îles de l'océan Indien*. Saint-Denis (Réunion), Réunion: Université de la Réunion, Faculté des lettres et des sciences humaines.

*L'interculturalité*. (2014). Toulouse, France: Érès, 2014.

*L'interculturalité: questions et débats*. (2004). Paris, France: FORS-Recherche sociale.

- Mousques, M., & Denoux, P. (1992). *Interculturalité et travail social: limites de la connaissance culturelle dans l'appréhension de la différence* (Vol. 1–2).
- Nicolas, C. (2013). *Interculturalité au sein de la démarche stratégique de commercialisation de la destination « Bordeaux et ses vignobles »: projets escales de croisières de Bordeaux excellence : rapport-mémoire de stage*. Lieu de publication inconnu, France.
- Rabassó, C. A., Rabasso, J., & École supérieure de commerce et d'administration des entreprises. (2006a). *Interculturalité et études culturelles dans la formation d'un manager international*. Mont-Saint-Aignan (Seine-Maritime), France: Groupe ESC Rouen.
- Roiron, C., & Vedelago, F. (2008). *Interculturalité et animation: en quoi la gestion de l'interculturalité par l'animateur socioculturel dans la promotion du folklore péruvien lors d'un festival influence-t'elle l'évolution des stéréotypes des publics à l'égard de la culture péruvienne ?* Bordeaux ; B, France.
- Rousseau, A., & Moreau, J. (2009). *Interculturalité et pédagogie de la gestion mentale* (Vol. 1–2). France.
- Thiéblemont-Dollet, S., & Echanges universitaires sur l'interculturalité (Éd.). (2006a). *L'interculturalité dans tous ses états: échanges universitaires interculturels et internationaux*. Nancy, France: Presses universitaires de Nancy.
- Thiéblemont-Dollet, S., & Echanges universitaires sur l'interculturalité (Éd.). (2006b). *L'interculturalité dans tous ses états: échanges universitaires interculturels et internationaux*. Nancy, France: Presses universitaires de Nancy.