

## **Impact de la culture d'entreprise sur la performance des PME au Maroc : de l'approche théorique à la réalité empirique**

## **Impact of corporate culture on the performance of SMEs in Morocco: from theoretical approach to empirical reality**

**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 :**

FIGUIGUI M. & CHAREF F ; (2023) «Impact of corporate culture on the performance of SMEs in Morocco: from theoretical approach to empirical reality », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 1 » pp : 270-285.

## Résumé

L'importance de la culture d'entreprise n'est plus eue démontré étant donné que son émergence a fait essor depuis les années 80, en tant que facteur permettant de fédérer l'ensemble du personnel de l'entreprise autour des valeurs communes créées par l'entreprise et pilotées par son capital humain en se basant sur une culture nationale qui met en valeur les bien-fondés de l'appartenance et de l'apprentissage collectif. Notre objectif étant de pouvoir retracer le panorama historique de cette notion à travers les différentes théories qui l'ont traité et ainsi pouvoir dégager son intérêt et son utilité à asseoir un modèle performant de gouvernance et de management des entreprises et en l'occurrence les petites et moyennes entreprises qui à travers un effectif réduit se doit de nouer une confiance forte entre l'ensemble du personnel et faire de leur capital humain la pièce maîtresse de développement de leur activité. Aussi, de relever cette corrélation entre les deux variables d'études « culture d'entreprise et performance » d'une manière empirique auprès d'un échantillon de 384 PME en s'appuyant sur la problématique suivante : Quels sont les avantages et les limites de la culture d'entreprise en tant que facteur de développement de la performance des PME ?

**Mots clés :** Performance ; culture d'entreprise ; PME ; capital humain ; management culturel

## Abstract

The importance of corporate culture is no longer in doubt, given that its emergence has been growing since the 1980s, as a factor enabling the whole of the company's staff to be federated around the common values created by the company and driven by its human capital, based on a national culture that emphasises the merits of belonging and collective learning. Our objective is to retrace the historical panorama of this notion through the various theories that have dealt with it and thus to be able to identify its interest and usefulness in establishing a successful model of governance and management of companies, and in this case small and medium-sized companies, which, through a small workforce, must build strong trust between all the staff and make their human capital the key element in the development of their activity. Also, to raise this correlation between the two study variables "corporate culture and performance" in an empirical way with a sample of 384 SMEs based on the following problematic: What are the advantages and limitations of corporate culture as a factor in the development of SME performance?

**Keywords:** Performance; Corporate culture; SME; Human capital; Cultural management

## Introduction

Le capital humain représente la base de toute valeur ajoutée au diapason d'une concurrence rude et une morosité des différents secteurs d'activité à l'échelle planétaire. Ainsi, 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.

L'importance de la culture d'entreprise n'est plus eue démontré étant donné que son émergence a fait essor depuis les années 80, en tant que facteur permettant de fédérer l'ensemble du personnel de l'entreprise autour des valeurs communes créées par l'entreprise et pilotées par son capital humain en se basant sur une culture nationale qui met en valeur les bien-fondés de l'appartenance et de l'apprentissage collectif.

L'intérêt de cet article réside essentiellement dans l'identification de la relation entre la culture d'entreprise par le biais du management interculturel et la performance des PME.. Aussi, de relever cette corrélation entre les deux variables d'études « culture d'entreprise et performance » d'une manière empirique auprès d'un échantillon de 384 PME en s'appuyant sur la problématique suivante : Quels sont les avantages et les limites de la culture d'entreprise en tant que facteur de développement de la performance des PME ?

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 de l'étude empirique qui a mobilisé 384 PME représentant le tissu économique nationale ; dans une logique perspective pour apporter les limites de cet article et proposer des ouvertures de recherche.

### 1. Revue de littérature

En se référant au domaine du management et de gouvernance des entreprises en s'appuyant sur les différents travaux qui ont alimenté les domaines de recherche les différents courants de pensée, il s'est avéré que l'heure actuelle pour accompagner les nouvelles mutations que le monde de l'entreprise a connues ne pouvons circonscrire que depuis la fin des années 70 le concept de la culture d'entreprise apprise par en tant que pôle émergeant permettant le

développement et la performance des entreprises abstractions faites sur leur secteur d'activité. À noter que plusieurs précurseurs ont participé activement à la construction du concept de culture d'entreprise qui représente aujourd'hui un champ disciplinaire à part entière.

## **1.1.Ecoles des relations humaines**

### **1.1.1. Elton Mayo**

Basé sur les travaux de recherche de Harvard, Elton Mayo, à la Hawthorne Works (Western Electric) de 1927 à 1932 ; ce courant de pensée s'est intéressé aux attitudes et comportements des travailleurs afin de pouvoir déterminer l'influence de ces deux facteurs sur la performance aussi bien des employés qu'à celle des équipes. En se basant sur leurs besoins en termes d'encadrement et de création de culture axée sur la supervision et l'accompagnement de ces moyens humains dans le but de créer un climat de travail productif conséquent ; la notion de relations humaines apprises par en grande partie dans leurs travaux de recherche issue de la psychologie sociale et de la capacité de ces dernières à mobiliser les équipes dans l'exercice de leur métier ainsi que de la relation qui peut y avoir entre l'ensemble des membres des équipes.

À l'instar de cette configuration en retient dans ce sens que Mayo (1933, Roethlisberg et Dickson (1939 ont pu propulser la notion de « système social irrationnel » et de « système idéologique – symboliques » ; ces éléments représentent les prémisses de la notion de culture d'entreprise sans pour autant pouvoir dans leurs travaux la définir comme il l'est aujourd'hui étant donné qu'ils n'ont pas mis l'accent sur l'ensemble de ces composants à savoir limite, les rites... néanmoins, les conséquences de la création et de la mise en place d'une culture d'entreprise en étaient déjà mises en avant étant donné qu'on parle de la création d'un lien fort entre l'ensemble des travailleurs dans l'esprit de créer une motivation collective qui permet un attachement une application dans le but d'asseoir une meilleure productivité.

### **1.1.2. La théorie de Chester Bernard**

Issue de longues expériences en gestion et en gouvernance entreprise, sa vision des organisations se base sur une approche humaniste permettant ainsi de mettre l'élément humain au centre d'intérêt de toute organisation ; toute organisation formelle doit se baser sur trois éléments (début communs, des actions et la communication), c'est ainsi que la réussite de tout modèle organisationnel d'entreprise doit se baser sur un système qui prend en

considération la coopération de l'individu vis-à-vis du groupe auquel il appartient et par conséquent la force d'attraction, d'implication et de réussite de cette relation dépend des normes informelles qui régissent le comportement des individus vis-à-vis d'autrui. Nous insinuons à ce niveau la place de l'individu vis-à-vis du groupe d'appartenances et de son degré d'adhésion dans l'accomplissement des tâches communes, c'est ce que nous appellerons par la suite la culture d'entreprise ; cette théorie place l'individu vis-à-vis de son groupe et donne toute l'importance au degré d'interaction en mettant en lumière son comportement et sa perception dans l'organisation de ce groupe ainsi que son implication qui s'oriente vers des buts, des fins des objectifs.

### **1.1.3. Eliot Jaques et Selznick**

Une première définition générique peut être attribuée à Eliot Jaques, étant le fondateur du Tavistock Institute à Londres, qui à partir d'une étude empirique qui se portait en profondeur sur les variables composants le concept de culture d'entreprise et en l'occurrence le mode habituel des travailleurs ainsi que leur capacité à intégrer une éthique organisationnelle est une idéologie spécifique mise en place par le modèle organisationnel permet de fédérer une identification et un engagement distinctif des employés qui se caractérisent par un comportement de loyauté et d'engagement vis-à-vis des tâches les objectifs à réaliser. À l'issue des travaux d'Eliot Jaques et de Selznick (1957) nous avons pu mettre en place une première conception de la culture organisationnelle qui plus tard sera à la base du management des valeurs et du capital humain en tant que processus de gouvernance basée sur la valorisation des acquis organisationnels, de la dimension affective afin d'instaurer un caractère spécifique aux membres d'une entreprise dans une logique de partage des valeurs communes.

### **1.2. Application managériale de la culture d'entreprise**

La naissance du concept de culture d'entreprise dans sa dimension actuelle en lui apportant son champ d'application managériale au sein des entreprises peut être allouée aux chercheurs (Ouchi, Peter et Waterman) ; en effet, l'émergence de la multinationalisation des activités industrielles en permis de créer un courant de pensée d'analyse visant à mettre en valeur les différences et les similitudes qui puissent exister entre les différents approches et mode opératoire des entreprises qui sont basées dans différents pays, ceci prend en considération les spécificités culturelles et l'approche opérationnelle qui concerne la gouvernance,

l'encadrement et la motivation du personnel. Cette étude connue sous le management comparatif qui associée à la multinationalisation industrielle avait pour but de mettre la lumière sur le modèle américain à l'époque précurseur dans le domaine du management et de pouvoir le comparer avec le reste du monde.

### 1.2.1 Ouchi (1981), Peter et Waterman (1982)

La publication de l'ouvrage « culture and management » sous la direction de Weber en 1969 a pu mettre en avant l'intégration de l'approche culturelle et sociale dans le management stratégique et opérationnel ; à l'instar de ses résultats, le modèle japonais surgit d'une manière conséquente avec la notion de l'emploi à vie et la sensibilité des salariés et leur attachement aux valeurs fondamentales de l'entreprise leur permet de créer des clans sous forme de groupes ou de sous-groupes qui sont soudés autour des valeurs communes. Nous avons découvert alors que les variables sociales peuvent devenir un guide et des outils de pilotage de l'entreprise dans une logique d'instauration d'une culture d'entreprise. Dans cette configuration, le professeur William G Ouchi et à partir de ses expériences et de ces pratiques managériales dans des entreprises japonaises propulser la théorie Z (1981) qui justifie la réussite des entreprises et du modèle managérial à la japonaise en mettant en avant le caractère social et cognitif des salariés vis-à-vis des valeurs fondamentales. Par ailleurs, les travaux de Peter Waterman en étaient d'un apport crucial dans ce nouveau modèle de culture organisationnelle qui est à la base des facteurs clés de succès, la résultante de leur approche a permis la mise en place du modèle des 7 S (structure, système, stratégie, personne, savoir-faire, style de management et valeurs partagées) c'est ainsi que le cadre conceptuel et la délimitation du champ d'action de la notion de culture d'entreprise a pris son dans le monde du management<sup>1</sup>.

In fine, c'est pendant les années 80 que l'émergence du concept de culture prit son essor dans le champ managérial et ainsi donnant naissance à ce qu'on appelle communément aujourd'hui la culture d'entreprise ; sachant que ce concept est issu de la psychologie et de la sociologie et permet de valoriser les attitudes et les comportements des salariés au sein de leur entité afin de propulser un sentiment positif permettant l'intégration de la dimension humaine et sociale dans l'exercice de leurs fonctions. Une définition exacte de ce concept reste perplexe puisque

---

<sup>1</sup>Y. Pesqueux, « L'entreprise multiculturelle » édition Hamattan, 2018

les facteurs qui la composent le champ d'application sont divergents ; néanmoins, son importance et sa capacité d'application et de mobilisation des équipes les plus à discuter.

Selon Keesing (1974) la culture d'entreprise « est un ensemble de compétences ou capacités et de principes partagés par un groupe dans ses aspects les plus généraux, qui peut comprendre des variations correspondantes aux spécificités individuelles » ; l'idée générique repose sur la place de l'individu et sa capacité à partager les valeurs vis-à-vis de son groupe, nous plaçant à ce niveau les spécificités comportementales et attitudes de chaque salarié qui compose le capital humain d'une entreprise vis-à-vis de son groupe d'appartenances et ainsi pouvoir conjuguer les deux dimensions (spécificités individuelles et les aspects généraux de son groupe d'appartenances).

Sathe (1985), anthropologue et chercheur ont pu intégrer dans la logique de définition conventionnelle de la culture d'entreprise la variable du comportement humain et la capacité de cette dernière à pouvoir cohabiter dans un groupe où dans une société ; par ailleurs, l'intégration des travaux (Keesing et Sathe) nous permet de relier les valeurs et le comportement de l'individu dans une logique de consolidation du groupe.

Pour Pettingrew (1979), la notion de culture représente plus un système de signification qui fait référence au rite, coutume et perception qui peut être expressément évoqué à un moment donné « comme un système de signification acceptée publiquement et collectivement par un groupe donné, à un moment donné »<sup>2</sup>. Alors que E.H.Schein<sup>3</sup> introduit la notion de temps et le rapport à l'histoire en plaçant le processus d'apprentissage collectif comme élément de réponse à l'ensemble des difficultés et les problèmes qui peuvent survenir à l'encontre du développement de l'entreprise, la notion de Knowledge management et de team building se sont ajoutés pour définir la culture d'entreprise.

### 1.2.2. Schein et Thévenet

Pour appréhender une définition générique du concept de culture d'entreprise il est indéniable de pouvoir mettre en lumière les origines de cette notion ; en effet, selon certains auteurs qui ont pu traiter depuis les années 80 ce modèle organisationnel qui se base sur la dimension humaine et la valorisation du capital humain dont le développement et la recherche des avantages concurrentiels durables qui permettent à toute structure de fidéliser ses clients

---

<sup>2</sup>E. Gardère « Le capital mémoire de l'entreprise » édition Hammatan, 2003

<sup>3</sup> R. Laflamme : « La vie dans les organisations des indicateurs de succès », édition PUQ, 1994

internes et de pouvoir exercer son image vis-à-vis de son environnement en proposant un modèle organisationnel qui se base sur la cohabitation des cultures, des valeurs individuelles et l'instauration organisations qui renforce l'esprit d'équipe. La culture d'entreprise peut naître des besoins des individus qui ont besoin d'avoir une reconnaissance dans le modèle organisationnel adopté par l'entreprise en respectant leur valeur et leur propre culture ; c'est aussi un outil pour renforcer le mécanisme de groupe qui a besoin de leadership et de vision stratégique dans une logique de partage d'expériences et d'apprentissage collectif.

Selon Jaeger (1987), le partage des valeurs à des expériences permet d'asseoir une culture d'entreprise en émergeant un sentiment d'appartenance à une communauté ; Schein (1985), l'impératif de la mise en place et culture organisationnelle nécessite la prise en considération de deux fonctions, d'abord l'adaptation de l'organisation l'environnement externe et par la suite l'intégration interne. Nous insinuons à ce niveau les valeurs, la mission et la stratégie de l'entreprise ainsi que les objectifs et les moyens qui sont déployés afin d'atteindre les objectifs assignés ; par ailleurs pour pouvoir réussir ce challenge il est indéniable de prendre en considération la langue, l'expression et les catégories conceptuelles communes qui spécifient chaque groupe et chaque sous-groupe de l'entreprise pour définir les valeurs communes. À ce stade, en propulsé trois niveaux comme mode opératoire de la culture d'entreprise :

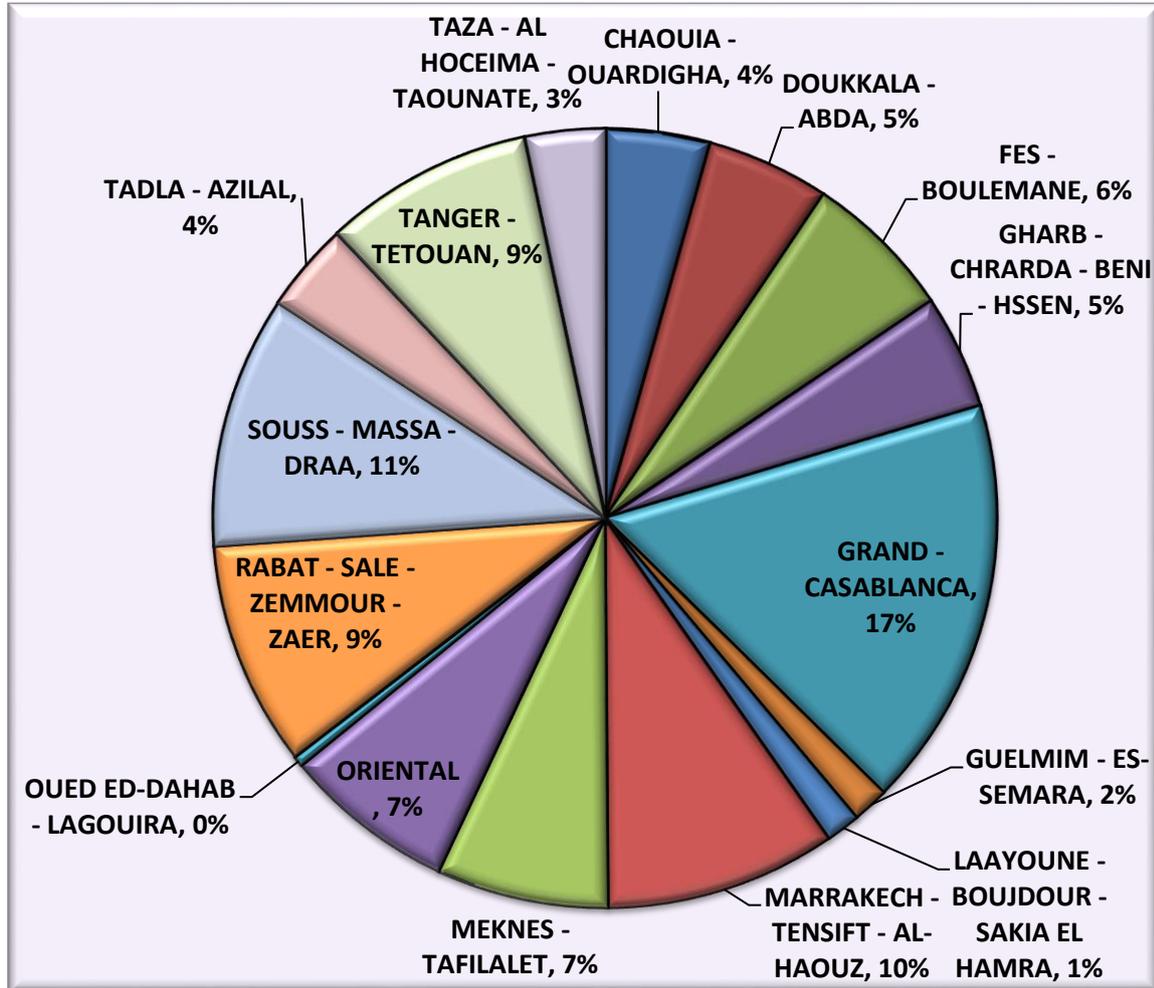
- Les artefacts qui sont représentés par la structure de l'organisation et son processus de gestion ;
- le cadre général de conduite de l'entreprise, les valeurs et les normes de comportement ;
- les croyances et les hypothèses qui sont invisibles à l'observation directe.

## **2. Approche méthodologique et échantillonnage**

L'approche méthodologique s'appuie sur une étude quantitative via un questionnaire administré à distance auprès de 384 PME. Ainsi, La méthode d'échantillonnage sur laquelle s'est porté notre choix est la méthode non probabiliste vu que nous disposons d'une base de données. La méthode de la collecte d'information étant le système des quotas

**Tableau 1 - Répartition des établissements et de l'effectif d'emploi selon le milieu, la région et les secteurs d'activités (Recensement économique 2001/2002, pp 44)**

REGION	NOMBRE ETABLISSEMENTS PAR SECTEURS									
	Industries	Poids Industrie	BTP	Poids BTP	Commerce	Poids Commerce	Services	Poids Services	Total	Poids de chaque région
CHAOUIA - OUARDIGHA	6244	19%	302	1%	18172	56%	7561	23%	<b>32279</b>	<b>4%</b>
DOUKKALA - ABDA	7354	19%	349	1%	21803	57%	8553	22%	<b>38059</b>	<b>5%</b>
FES - BOULEMANE	13191	28%	430	1%	22145	47%	10962	23%	<b>46728</b>	<b>6%</b>
GHARB - CHRARDA - BENI - HSEN	6785	19%	254	1%	19733	55%	8954	25%	<b>35726</b>	<b>5%</b>
GRAND CASABLANCA	26904	21%	1724	1%	65807	51%	33731	26%	<b>128166</b>	<b>17%</b>
GUELMIM - ES-SEMARA	1555	14%	151	1%	7415	65%	2260	20%	<b>11381</b>	<b>2%</b>
LAAYOUNE - BOUJDOUR - SAKIA EL HAMRA	1152	11%	96	1%	7282	69%	2082	20%	<b>10612</b>	<b>1%</b>
MARRAKECH - TENSIFT - AL-HAOUZ	17326	24%	427	1%	39796	56%	14038	20%	<b>71587</b>	<b>10%</b>
MEKNES - TAFILALET	11096	21%	508	1%	29261	55%	12273	23%	<b>53138</b>	<b>7%</b>
ORIENTAL	9112	17%	628	1%	31052	58%	12594	24%	<b>53386</b>	<b>7%</b>
OUED ED-DAHAB - LAGOUIRA	341	11%	20	1%	2191	68%	671	21%	<b>3223</b>	<b>0%</b>
RABAT - SALE - ZEMMOUR - ZAER	13237	19%	1279	2%	37049	53%	18565	26%	<b>70130</b>	<b>9%</b>
SOUSS - MASSA - DRAA	15969	20%	800	1%	45501	58%	16647	21%	<b>78917</b>	<b>11%</b>
TADLA - AZILAL	6123	22%	224	1%	15590	56%	5903	21%	<b>27840</b>	<b>4%</b>
TANGER - TETOUAN	12185	19%	1190	2%	35996	55%	15555	24%	<b>64926</b>	<b>9%</b>
TAZA - AL HOCEIMA - TAOUNATE	5241	21%	340	1%	13594	55%	5643	23%	<b>24818</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>153815</b>		<b>8722</b>		<b>412387</b>		<b>175992</b>		<b>750916</b>	<b>100%</b>



Source : HCP

La taille de l'échantillon :

On va appliquer la formule suivante :

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = taille de la population • e = marge d'erreur (pourcentage sous forme décimale)

• z = z-score

z-score est le nombre d'écart standard d'une proportion donnée par rapport à la moyenne, comme expliquer sur le tableau ci-dessous :

Niveau de confiance souhaité	z-score
80 %	1,28
85 %	1,44
90 %	1,65
95 %	1,96
99 %	2,58

On a choisi de travailler avec un niveau de confiance à 95% donc avec un z-score qui égale à 1,96.

N, La taille de la population est de **750916 entreprises**.

E, la marge d'erreur est 5 %

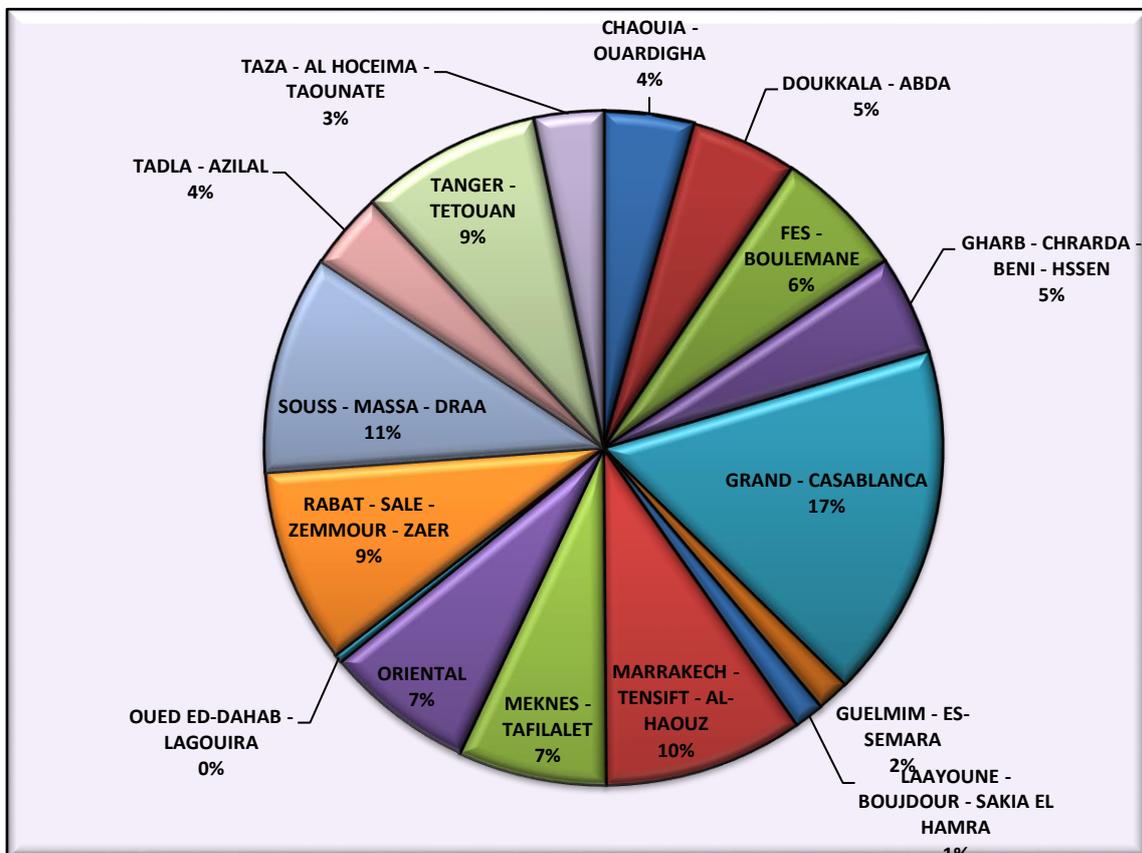
En remplaçant les variables au niveau de la formule avec leurs valeurs on trouve que la taille de l'échantillon est de **384 entreprises** et en appliquant la méthode quotas par secteur et par région les quotas retenus seront comme suit :

**Tableau 2–Stratification de l'échantillon par régions**

REGION	NBR ETS par REG	Quotas de chaque région	Poids IND	NBR ETS IND	Poids BTP	NBRET S BTP	Poids C <sup>ce</sup>	NBR ETS C <sup>ce</sup>	Poids S <sup>ce</sup>	NBR ETS S <sup>ce</sup>	Nbr ETS par région / Taille de l'échantillon
CHAOUIA - OUARDIGHA	32279	4%	19%	3	1%	0	56%	9	23%	4	17
DOUKKALA - ABDA	38059	5%	19%	4	1%	0	57%	11	22%	4	19
FES - BOULEMANE	46728	6%	28%	7	1%	0	47%	11	23%	6	24
GHARB - CHRARDA - BENI - HSEN	35726	5%	19%	3	1%	0	55%	10	25%	5	18
GRAND CASABLANCA	128166	17%	21%	14	1%	1	51%	34	26%	17	66
GUELMIM - ES-SEMARA	11381	2%	14%	1	1%	0	65%	4	20%	1	6
LAAYOUNE - BOUJDOUR - SAKIA EL HAMRA	10612	1%	11%	1	1%	0	69%	4	20%	1	5
MARRAKECH - TENSIFT - AL-HAOUZ	71587	10%	24%	9	1%	0	56%	20	20%	7	37

MEKNES - TAFILALET	53138	7%	21%	6	1%	0	55%	15	23%	6	27
ORIENTAL	53386	7%	17%	5	1%	0	58%	16	24%	6	27
OUED ED-DAHAB - LAGOUIRA	3223	0%	11%	0	1%	0	68%	1	21%	0	2
RABAT - SALE - ZEMMOUR - ZAER	70130	9%	19%	7	2%	1	53%	19	26%	9	36
SOUSS - MASSA - DRAA	78917	11%	20%	8	1%	0	58%	23	21%	9	40
TADLA - AZILAL	27840	4%	22%	3	1%	0	56%	8	21%	3	14
TANGER - TETOUAN	64926	9%	19%	6	2%	1	55%	18	24%	8	33
TAZA - AL HOCEIMA - TAOUNATE	24818	3%	21%	3	1%	0	55%	7	23%	3	13
Total											
Total	750916	100%		79		4		211		90	384

Figure 1 - Répartition des 384 entreprises de l'échantillon sur les régions du Maroc



### 3. Analyse des résultats et synthèse des travaux

Pour conclure ce papier, on rappelle que le débat sur culture d'entreprise 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 culture d'entreprise en lien avec la communication et la maîtrise des outils appropriés au sein de la PME marocaine renforce l'intégration de culture d'entreprise 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.

## Conclusion et implication managériale

Les éléments saillants ainsi que les implications managériales que nous pouvons formuler suite aux différents éléments que nous avons traités dans cette thématique qui sont basées sur deux éléments clés à savoir la communication et culture d'entreprise, nous pouvons déduire les éléments suivants :

- Mettre en place des processus favorisant la communication interpersonnelle entre l'ensemble des services et du personnel afin de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux différentes cultures qui assez souvent en altérité sous forme de perceptions négatives aux préjugés ;
- Consolider les acquis en termes de compétences par des préceptes comportementaux qui renient avec tous les éléments négatifs qui peuvent mettre en péril le développement d'une culture différente au sein des structures que ce soit grande entreprise ou PME ;
- Favoriser la cohésion d'équipe par la mise en place d'une politique basée sur le team building et le partage des valeurs avec l'ouverture sur la culture d'autrui en plaçant la compétence et le capital humain au centre de l'orientation et de la décision stratégique ;
- Favoriser les outils relationnels permettant de créer et de nouer une relation interpersonnelle entre l'ensemble du personnel dans le sens de comprendre et de partager plutôt que de préjugés et de discriminer.

Les perspectives de développement de la communication dans le cadre du management interculturel peuvent se faire à travers des études empiriques qu'une permet dans un premier temps de relever les différents outils qui sont appliqués par les firmes multinationales et de pouvoir les interpréter afin de les transposer vis-à-vis des petites et moyennes entreprises ou la communication représente un élément moteur de motivation et de correction de. Le Maroc à l'instar des pays en développement et assujettis à mettre en place différentes stratégies afin d'augmenter son attractivité vis-à-vis des investissements étrangers et par conséquent sensibiliser le capital humain avoir une ouverture vis-à-vis de différentes cultures et des modes opératoires managériales des pays du Nord afin de concrétiser ces stratégies d'attraction et d'autre part se prépare à la globalisation et à la mondialisation des marchés.

Un autre paramètre à prendre en considération étant la digitalisation des marchés et de la numérisation des activités, les entreprises se positionnent dans une approche valeur qui leur permette d'être proactifs vis-à-vis des besoins de la clientèle et des exigences du marché plus anticoncurrentiel. C'est dans cette perspective, que la création de la valeur par le client s'impose comme le modèle stratégique plus adéquat pour garantir une pérennisation de l'entreprise et la dotée d'un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, il est impératif d'identifier les items que nous avons relevés au niveau au niveau empirique :

- La confiance étend cruciale dans la consécration la création de par le client, ces dernières insinuaient la confiance vis-à-vis de la marque ainsi que la confiance entreprise vis-à-vis de ses partenaires ;
- La maturité relationnelle qui relie l'entreprise avec ses clients, ce facteur dépend de l'ancienneté de l'entreprise et de l'approche communication n'est qui mobilise vis-à-vis de ses clients c'est dans ce sens qu'on peut juger que la relation qui existe entre l'entreprise client doit refléter une maturité bidirectionnelle ;
- Degré d'ouverture de l'entreprise vis-à-vis de son environnement disponibilité de l'information ; en effet une rétention de l'information peut inhiber le processus de création de la valeur par le client
- La motivation des clients représente un élément crucial dans sa mobilisation et son engagement dans le processus de création de la cette dernière peut être pécuniaire ou d'ordre qualitative comme la reconnaissance au l'adhésion spécifique à une communauté ;

L'ensemble de ces paramètres qui représentent les items de la création de la valeur par le client se remobiliser lors de l'enquête empirique leur degré de pénétration auprès des entreprises marocaines et par conséquent la prédisposition de ces dernières à implémenter les stratégies marketing basées sur la création de la valeur par le client.

## BIBLIOGRAPHIE

- A. Bonnemaizon, S. Cadenat, F. Benoit-Moreau, et V. Renaudin, « Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management Avenir*, vol. n° 52, n° 2, p. 175-193, juin 2019.
- A.Orléan -, *L'empire de la valeur \_ Refonder l'économie (2018, Seuil).* .
- B. Bachir, « La théorie de la valeur chez les économistes du 19ème siècle », p. 13.
- 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
- Catherine Guillien, « Participation du consommateur, coproduction, co-crédation... - CREG », 21-nov-2016.
- H. Bergeron, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », mai 2019.
- L. Cappelletti et D. Khouatra, « LA MESURE DE LA CREATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA GESTION DE PATRIMOINE », mai 2019.
- L. Cappelletti et D. Khouatra, « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 10, n° 1, p. 127, 2014.
- L. Castex, « La co-crédation peut-elle être un levier d'amélioration de l'image de marque d'une entreprise ? », 2014.
- R. Chiappini, « Compétitivité, stratégies et performances commerciales: une application à la zone euro », Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 1995-2013, France, 2019.