

Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : Une étude empirique

Abderrahman AMINE¹

Noureddine AMINE²

Résumé

La problématique de notre article a un double objectif : d'une part elle est focalisée sur l'identification des composantes-clés de la culture d'entreprise, et d'autre part elle s'inscrit dans une perspective empirique à travers la quelle nous avons essayé d'identifier les caractéristiques culturelles et organisationnelles de la PME marocaine et cerner, également, la perception des dirigeants marocains vis-à-vis de la culture d'entreprise.

Pour ce faire nous avons réalisé une étude empirique sur un échantillon de 42 PME. Pertinentes et intéressantes les conclusions que nous avons relevé de notre enquête.

Mots clés : Culture d'entreprise, Système de valeurs, Communication, Dirigeants, PME marocaine, Pratiques de GRH, Etude empirique, Caractéristiques culturelles et organisationnelles.

¹ Enseignant Chercheur ENCG-Tanger, Maroc

² Enseignant Chercheur ENCG-Tanger, Maroc

Introduction

L'approche culturelle en tant qu'approche managériale propose un horizon de réflexion très riche pour mieux comprendre le dynamisme et le fonctionnement des organisations afin d'élaborer des modèles de management plus adaptés à la réalité socioculturelle des entreprises.

Cette étude s'inscrit dans une perspective empirique à travers la quelle nous avons essayé de cerner la perception des dirigeants marocains vis-à-vis de la culture d'entreprise. La problématique de notre étude a un double objectif : elle est centrée, en priorité, sur l'identification des composantes-clés de la culture d'entreprise, mais aussi et surtout, elle est focalisée sur l'identification des caractéristiques culturelles et organisationnelles de la PME marocaine.

Notre étude est scindée en deux axes :

- Le premier axe est essentiellement conceptuel : la culture d'entreprise (ses définitions, ses composantes-clés, ses liens avec les autres disciplines). Il faut noter que l'analyse conceptuelle est une étape indispensable à la formalisation du concept de culture.

- Le second axe est consacré à l'étude empirique: nous allons présenter les principaux résultats et conclusions de l'étude réalisée auprès d'un échantillon de PME marocaines.

1. La culture d'entreprise : essai de définition

Il existe en fait une pluralité de définitions du concept de culture d'entreprise. En effet, Schen (1992) a recensé, dans ses travaux sur la culture d'entreprise, plus de 100 définitions.

Deal et Kennedy (1982), étaient les premiers à proposer une définition pratique de la culture d'entreprise, affirment que la culture d'entreprise est « l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensées communs qui caractérisent le comportement de tous les membres de l'entreprise ».

Pour Ouchi (1982) la culture organisationnelle signifie, tout simplement, les traditions, les rapports sociaux et le climat social qui règnent au sein de l'organisation.

Pour enrichir l'analyse conceptuelle sur la culture, certains auteurs comme Thevenet (1986), ont soulevé la distinction entre les niveaux de la culture en décomposant la culture d'entreprise en deux types de cultures : «une culture extérieure à l'entreprise (nationale ou régionale) faite de valeurs, de perceptions communes, et des cultures internes à l'entreprise issues de mécanismes de groupes, pertinentes pour comprendre des sous populations qui constituent l'entreprise ».

Par ailleurs, Schein (1992) est parmi les auteurs qui ont étudié en profondeur le concept de culture appliqué à l'entreprise, il a résumé les significations les plus usuelles de la culture d'entreprise dans les aspects suivants :

- La culture est un système de valeurs partagées par un groupe humain qui expliquent et guident l'action.

- Les fondateurs et les leaders influencent profondément le système culturel de leur organisation par leurs styles de management.

- Le système de communication véhicule tous les aspects de la vie organisationnelle de l'entreprise par conséquent sa culture.

- Les pratiques de GRH et le climat social d'une organisation reflètent sa culture organisationnelle.

- Les rapports socioéconomiques des entreprises avec l'environnement influencent leurs comportements organisationnels.

2. Les composantes de la culture d'entreprise

Selon Bosche (1984) «les composantes de la corporate culture sont : les valeurs, les mythes, les symboles, les rites, les héros et le réseau culturel propre à une entreprise ».

2.1. Les valeurs

Les valeurs sont considérées souvent comme la principale composante de la culture (Schein, 1985).Le concept de valeur est à la fois facile et difficile à définir. Toute organisation définit ce qu'est bien et ce qu'est mal et transmet cet ensemble de jugements à ses membres.

Dans cette optique, N. Adler (1994) précise que les valeurs remplissent des fonctions affectives, comportementales, cognitives et adaptatives au sein d'une organisation donnée.

Dans le cadre de notre étude nous présentons une liste, non nécessairement exhaustive, des valeurs organisationnelles mises en évidence dans de nombreux travaux sur la culture d'entreprise (Schein, Ouchi, Thevenet, Deal & Kennedy...).

Liste des valeurs : Satisfaction du client- Performance- Innovation- Esprit d'entreprise- Solidarité- Rentabilité- Initiative- Compétence- Qualité- Compétition- Communication efficace- Système d'évaluation du personnel- Mode de prise de décision- Ponctualité- Leadership sur le marché- Equité...

2.2. L'histoire de l'entreprise

Par ailleurs, Pettigrew (1979) considère que les fondateurs et les leaders des organisations jouent un rôle primordial dans l'élaboration de la culture d'entreprise : « ils ne sont pas simplement créateurs des aspects rationnels et concrets de l'organisation tels que structures et technologie, mais sont, en plus, créateurs de symboles, idéologies, langages, rites, croyances et mythes. Les aspects plus symboliques et expressifs de la vie organisationnelle ».

Il est évident que les fondateurs et les leaders marquent historiquement, par leurs styles de management et par leurs personnalités, les cultures des entreprises. En fait, les fondateurs et les leaders sont les véritables créateurs de cultures organisationnelles. A titre d'exemple, dans la multinational Nestlé on fait encore référence à Mr Nestlé (citoyen suisse) découvreur de nouveaux modes d'alimentation, exigeant sur la qualité de ses produits destinés aux enfants en premier lieu et rigoureux financièrement, ce discours demeure encore très vivant dans la culture actuelle de cette multinationale.

2.3 Le système de communication

La communication est le système privilégié de la transmission de la culture organisationnelle. En réalité, la culture dépend, généralement, de

son contexte communicationnel qui véhicule toutes les informations liées à la vie organisationnelle de l'entreprise. Dans ce sens, les valeurs, les normes de comportement et les conventions sociales sont transmises aux membres de l'organisation à travers le système de communication.

J. Abraham (1992) soutient que toute entreprise a une image, et elle peut maîtriser cette image par la communication. Pour Gauchet (1985), également, une bonne communication reflète une bonne image de l'organisation. Bref, en analysant la communication, tant dans son contenu que dans ses techniques, on peut avoir une idée précise sur la culture. La communication est influencée et influence la culture.

2.4. Les pratiques de GRH

Sandra Michel (1993) estime que la façon dont sont gérés les salariés d'une entreprise n'est pas indépendante des caractéristiques organisationnelles. En ce sens, la culture organisationnelle influence les différentes pratiques liées à la GRH. Pour Thevenet (1992) la GRH est d'une importance fondamentale dans la mesure où elle reflète les différents traits culturels de l'organisation.

Les pratiques de GRH interviennent sur le fonctionnement social de l'entreprise. Telles pratiques ont pour objectif de motiver le personnel, de réguler les conflits de pouvoir et d'adapter en permanence les modes de gestion à l'environnement socio-économique de l'organisation.

Bref, les différentes pratiques de GRH mises en œuvre dans une entreprise sont étroitement liées à la culture organisationnelle.

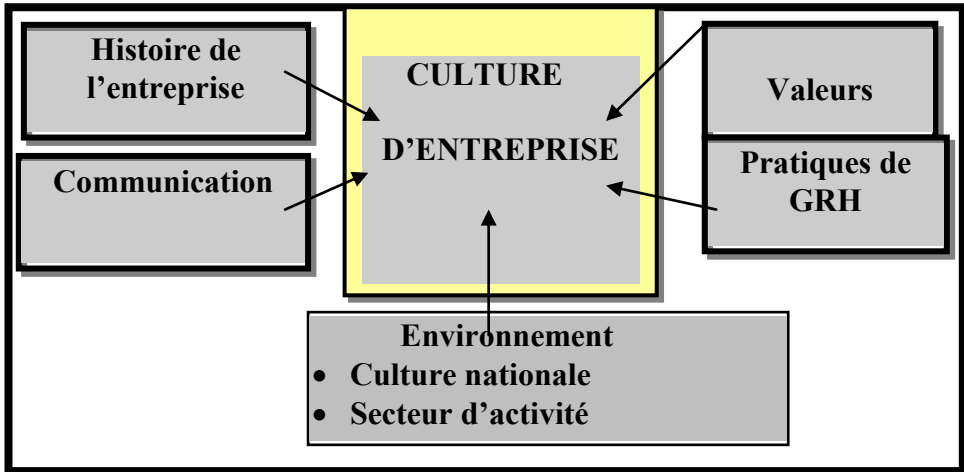
2.5. L'environnement de l'entreprise

Les facteurs socioculturels, en particulier, la culture nationale, le secteur d'activité, et la région exercent une influence considérable sur la culture organisationnelle.

En effet, Hofstede (1980) a mis en évidence la liaison profonde entre la culture nationale d'un pays et les différentes pratiques de management. Bref, certains facteurs d'ordre économique, social et politique peuvent influencer profondément les sphères culturelles et organisationnelles de l'entreprise.

En résumé, nous pouvons schématiser une dynamique de relations entre la culture d'entreprise et ses composantes.

Schéma: Les composantes-clés de la Culture d'entreprise



3. Méthodologie de l'étude

Notre choix méthodologique est étroitement lié aux deux principaux objectifs de notre étude :

- Cerner les composantes-clés de la culture d'entreprise à la lumière de l'approche culturelle.
- Spécifier les caractéristiques culturelles et organisationnelles de la PME marocaine à la lumière de l'étude empirique.

Sur le plan méthodologique nous avons opté pour une démarche empirique. Le questionnaire est l'instrument de base de collecte des données. En effet, l'élaboration du questionnaire de l'enquête a été effectuée sur la base des fondements théoriques explicitant les composantes-clés de la culture d'entreprise. Une première ébauche du questionnaire a été enrichie par des entretiens menés avec une dizaine de dirigeants de PME lors de la réalisation de notre étude exploratoire qui a servi de pré-test pour la validation finale du questionnaire de l'étude.

Nous avons fixé géographiquement la zone de Tanger comme champ de réalisation de l'étude empirique. Pour cerner la population mère (l'ensemble des PME en activité dans cette région) et en

l'absence d'une base de données disponible et fiable nous avons considéré plusieurs sources d'information (CCI, AZIT, CRI, Association des Professionnelles des Nouvelles Zones Industrielles à Tanger), il est évident que nous ne pouvons pas considérer l'ensemble des PME.

L'échantillonnage empirique a été le choix statistique le plus adapté pour sélectionner les PME de l'échantillon de l'étude. Suite, aux réticences des PME à l'égard de certains critères comme le chiffre d'affaire on a considéré en particulier l'effectif des salariés comme critère de sélection. En fait, seules les PME ayant un effectif supérieur à 25 salariés sont considérées.

Par ailleurs, nous avons administré 100 questionnaires auprès 100 PME sectionnées durant une période de trois mois.

Tableau 1 : l'échantillon retenu pour l'étude empirique

Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires reçus	Taux de réponse en %
100	48	48%

Il faut préciser que l'échantillon exploitable statistiquement se compose seulement de 42 observations. STATISTICA a servi de Logiciel d'analyse des données.

4-Les résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête sont regroupés à travers deux types d'analyses des données : l'analyse univariée et multivariée.

4.1. Analyse unidimensionnelle

La première étape de notre analyse descriptive est une analyse unidimensionnelle (tri à plat) nous considérons uniquement les principaux résultants.

Tableau 2 : Répartition selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Fréquence
Industrie	32	67 %
Service	10	33 %
TOTAL	42	100 %

Tableau 3 : Répartition selon l'âge de la société

Tranche d'âge	Nombre d'entreprises	Fréquence
Moins de 10 ans	06	14%
[10 ans, 20 ans]	26	62%
20 ans et plus	10	24%
TOTAL	42	100 %

Nous constatons que 86% des PME existent il y a plus de 10 ans, telle période est largement suffisante pour instaurer une culture organisationnelle propre.

L'analyse descriptive unidimensionnelle nous a fourni plusieurs résultats concernant les caractéristiques culturelles et organisationnelles des PME enquêtées nous présentons les plus intéressants :

-Utilisation du concept " culture d'entreprise" : En premier lieu il faut souligner que l'utilisation du concept de culture d'entreprise est étroitement liée au degré de développement organisationnel des PME. Néanmoins, dans notre enquête nous avons constaté que seulement 14 % des PME enquêtées utilisent effectivement le terme de culture d'entreprise. Ainsi, nous pouvons affirmer que la majorité des sociétés, soit 86 % des PME, n'utilisent guère le concept de culture dans leur communication organisationnelle.

-Les fondateurs et les dirigeants propriétaires : Selon l'étude 95% de ces deniers ont développé un style de management rigide et autoritaire caractérisé par deux aspects : le respect de l'hierarchie et la centralisation des décisions dans le sommet du pyramide organisationnelle. Cette centralisation du pouvoir décisionnel est

devenue une caractéristique organisationnelle et culturelle enracinée dans les pratiques de management dans les PME marocaines.

-Culture d'entreprise et décisions stratégiques : En se basant sur les résultats de l'étude empirique, nous constatons que 86 % des dirigeants ont déclaré que la dimension culture n'a aucun poids dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Autrement dit, les 86 % des décideurs ne tiennent pas compte de la culture d'entreprise dans l'élaboration de leurs choix stratégiques.

-L'histoire de l'entreprise et le changement : D'après les résultats de l'enquête 67 % des PME ont affirmé que l'histoire de l'entreprise est effectivement un obstacle majeur pour réaliser un changement organisationnel radical.

-Les valeurs de l'entreprise : Selon l'étude les valeurs organisationnelles les plus dominantes dans 86% des PME enquêtées sont: la qualité, la satisfaction du client et l'innovation. Les PME commencent à donner la priorité à la qualité et la satisfaction du client, c'est un comportement organisationnel positif et indispensable un espace socio-économique de plus en plus concurrentiel et mondialisé.

Cependant, concernant toujours les valeurs clés de l'entreprise, certaines PME (12%) ont données des réponses ambiguës et même contradictoires. Cela donne l'impression que certaines PME enquêtées n'ont pas vraiment de valeurs organisationnelles bien définies.

-Le degré de centralisation des décisions : 95 % des PME ont affirmé l'existence d'un certain monopole informationnel et décisionnel des dirigeants par rapport aux autres acteurs de l'entreprise. En particulier la centralisation de toutes les informations ayant surtout un caractère stratégique, cela est homogène avec le constat du monopole du pouvoir décisionnel par les dirigeants des PME.

-Le système de communication formelle : dans PME enquêtées la communication demeure essentiellement rigide et inefficace. En effet, 97 % des PME ont déclaré que l'essentiel de la communication formelle suit la hiérarchie. Cependant, il faut noter que toutes les PME ont

déclaré l'existence, en parallèle, d'un autre système de communication informelle qui modère la rigidité et la lenteur du processus de communication formelle.

-La GRH : Les pratiques de GRH dans la quasi-totalité (92%) des PME enquêtées demeurent classique et autoritaire. Dans le même ordre d'idées 64 % des dirigeants pensent qu'une gestion autoritaire du personnel à des effets positifs c'est pourquoi la structure organisationnelle des PME marocaines reflètent fatalement l'esprit de l'organisation taylorienne. Cependant, certains dirigeants 28 % ont affirmé que le style autoritaire de GRH est dépassé et préfèrent plutôt pratiquer une GRH flexible et moderne.

-Les enjeux économiques : Enfin, nous constatons que 95 % des PME ont déclaré que les facteurs économiques et en particulier financiers influencent profondément la stabilité, les stratégies, et les systèmes de management de l'entreprise. Cependant, selon l'étude empirique 81 % des dirigeants des PME ont déclaré que les facteurs socioculturels n'ont aucune influence significative sur les systèmes de gestion.

4.2. Analyse multidimensionnelle

L'ACP est une analyse descriptive synthétique de toutes les données collectées dans le cadre d'une étude empirique.

Au niveau méthodologique, nous avons considéré un ensemble homogène de variables (items) de chacune des quatre composantes culturelles (Histoire, Valeurs, Communication, Pratiques de GRH) pour mieux cerner les variables susceptibles de décrire synthétiquement les caractéristiques culturelles des PME enquêtées.

4.2.1. L'ACP des variables liées à la dimension Histoire de l'entreprise

Pour effectuer l'ACP nous avons considéré 6 items (tableau ci-dessous) liés l'histoire de l'entreprise en tant que dimension de la culture organisationnelle.

Par ailleurs il faut noter que chaque question (item) est mesurée par une échelle de Likert de 5 niveaux :(1-Pas du tout d'accord à 5-Tout à fait d'accord).

Tableau 1 : Les items liés à la dimension l'Histoire de l'entreprise

Item	Question relative à chaque item
1-Culture d'entreprise	1- Votre entreprise est-elle attachée à une culture organisationnelle propre ?
2-Histoire	2- Le personnel a-t-il, généralement, une bonne connaissance de l'histoire de l'entreprise ?
3-Changement	3- L'histoire de votre entreprise constitue-t-elle un frein au changement ?
4- Management	4- Comment jugez-vous l'influence de l'histoire de l'entreprise sur le système de Management ?
5-Fondateur	5- Les Fondateurs et les dirigeants ont-ils marqué le système de Management de l'entreprise?
6-Culture nationale	6- La culture nationale exerce-t-elle une influence sur les pratiques de gestion dans votre entreprise ?

Après la présentation des variables (items) qui ont fait l'objet de l'ACP, nous allons indiquer dans le tableau ci-dessous les valeurs propres et les axes factoriels indispensables à l'analyse des données.

Tableau 2 : Extraction des axes factoriels

Axes	Valeurs propres	Taux d'inertie	Taux d'inertie cumulée
Axe 1	2,676	44,6 %	44,6 %
Axe 2	1,386	23,1 %	67,7 %
Axe 3	0,798	13,3 %	81 %
Axe 4	0,498	8,3 %	89,3 %

En pratique dans l'analyse des données on considère les deux premiers axes s'ils regroupent entre 60 % à 80 % de l'inertie totale.

Dans cette optique multidimensionnelle, nous considérons uniquement les deux premiers axes (%Axe1+%Axe2) qui expliquent 67,7 % de l'inertie totale du nuage des points.

Les résultats montrent que les deux variables (Fondateur et Changement) contribuent largement à la constitution de la première composante principale (44,6% Axe1). Quant à la deuxième composante principale (23,1% Axe2) c'est essentiellement la variable (Management) qui contribue à la constitution de cette composante. D'une façon synthétique, notons que le système de management d'un groupe de PME enquêtées est principalement caractérisé par l'influence majeure des fondateurs et des dirigeants qui demeurent aussi l'obstacle devant tout changement organisationnel.

4.2.2. L'ACP des variables liées à la dimension Communication

Pour effectuer l'ACP nous avons considéré 9 items liés à la communication culturelle en tant que composante de la culture d'entreprise.

Par ailleurs, il faut noter que les réponses sont données sur une échelle de Likert de 5 niveaux : (1-Pas du tout d'accord à 5-Tout à fait d'accord).

Tableau 3 : Les variables (items) liées à la communication

Item	Question relative à chaque item
1-Apparence	L'apparence extérieure de votre entreprise est-elle prestigieuse ?
2-Système d'information	Comment jugez-vous le degré de formalisation du système d'information au sein de votre l'entreprise ?
3-TIC	Comment jugez-vous le niveau d'utilisation TIC par les acteurs de l'entreprise ?
4-Communication	Etes-vous satisfait du rôle de la communication dans votre entreprise au niveau interne ?
5-Centralisation	Comment jugez-vous le degré centralisation des informations stratégiques dans le sommet de la hiérarchie ?
6-Activités de l'entreprise	Le personnel est-il informé en permanence des activités et des décisions concernant l'entreprise ?
7-Coordination	Comment jugez-vous la coordination entre les services de votre entreprise ?
8-Informel	Comment jugez-vous le niveau des pratiques informel au sein de votre entreprise ?

9-Publicité	Comment jugez-vous le réseau de communication avec l'extérieur (Publicité, relations publiques...) de l'entreprise?
-------------	---

Après la présentation des variables (items) qui ont fait l'objet de l'ACP, nous allons indiquer dans le tableau ci-dessous les valeurs propres et les axes factoriels indispensables à l'analyse des données.

Tableau 4 : Extraction des axes factoriels

Axes	Valeurs propres	Taux d'inertie	Taux d'inertie cumulée
Axes 1	2,261	41,2 %	41,2 %
Axes 2	1,903	35,66%	76,86%
Axes 3	0,712	12,96 %	89,82 %
Axes 4	0,501	09,12 %	98,94 %

D'après les indications statistiques du tableau les deux premiers axes factoriels regroupent et expliquent 76,86 % de l'inertie total des informations initiales liées aux items de la communication.

Concernant le premier plan factoriel engendré par les deux premiers axes, nous constatons que les trois items (TIC, Communication & Publicité) contribuent largement à la formation de la première composante principale (41,3% axe1), cela signifie qu'une bonne politique de communication facilite la coordination entre les services et reflète une bonne image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. Bref, un groupe de PME enquêtées est caractérisé par le rôle positif de la politique de communication. Par ailleurs, nous constatons que les deux items (Informel & Centralisation) contribuent largement à la constitution de la deuxième composante principale (35,66% axe2), cela signifie qu'un autre groupe de PME se distinguent par un comportement communicatif informel caractérisé par la coexistence d'un système informel de communication et une forte centralisation des informations dans le sommet de la hiérarchie.

4.2.3. L'ACP des variables liées à la dimension GRH

Nous avons considéré 10 items (variables) liés aux pratiques de GRH

en tant que dimension de la culture organisationnelle.

Il faut noter que les réponses sont données sur une échelle de Likert de 5 niveaux : (1-Pas du tout d'accord à 5-Tout à fait d'accord).

Tableau 5 : Les variables liées à la GRH

Variable (item)	Question relative à chaque item
1-Autorité	1-La GRH a-t-il une nature autoritaire dans votre entreprise ?
2- Rémunération	2- Le personnel est-il satisfait de la politique de rémunération de l'entreprise ?
3- Formation	3-La formation du personnel est-elle une priorité au sein de votre entreprise ?
4- Flexibilité	4-Comment jugez-vous le degré de flexibilité de la GRH au sein de votre entreprise ?
5- Performance	5-Le personnel est-il un facteur de performance?
6-Charge	6-Le personnel est-il une charge à minimiser ?
7- Motivation	7-Comment jugez-vous la motivation du personnel de l'entreprise ?
8- Climat social	8-Comment jugez-vous climat social au sein de votre entreprise ?
9- Richesse	9-Considérez-vous les ressources humaines comme une richesse pour l'entreprise ?
10- Projet	10-Jugez-vous intéressante l'élaboration d'un projet d'entreprise ?

Après la présentation des variables qui vont faire l'objet de l'ACP, nous allons indiquer dans le tableau ci-dessous les valeurs propres et les axes factoriels indispensables à l'analyse des données.

Tableau 6 : Extraction des axes factoriels

Axes	Valeurs propres	Taux d'inertie	Taux d'inertie cumulée
Axe 1	3,211	42,1 %	42,1 %
Axe 2	2,052	21,3 %	63,4 %
Axe 3	1,212	13,5 %	76,9 %
Axe 4	0,751	08,6 %	85,5 %

On constate que les deux premiers axes contribuent à 63,4 % de l'inertie totale, du point de vue statistique cela peut être satisfaisant pour l'interprétation. Les quatre composantes principales expliquent 85,5% de l'inertie totale.

Les variables qui contribuent notablement à constitution de la première composante principale (Climat social, Performance, Motivation et Formation), cette première composante retient 42,1 % de la variance

totale, cela signifie qu'un groupe de PME ayant un climat social favorable considère le personnel comme un facteur déterminant de performance. En outre, ces PME donnent la priorité à la formation et à la motivation du personnel.

Les deux variables (Autorité et Rémunération) contribuent à la deuxième composante principale (21,3% Axe2), cela illustre un comportement autoritaire d'un groupe de PME de notre échantillon en matière de GRH. Néanmoins, ces PME considèrent que leur personnel est satisfait du point de vue politique de rémunération.

En résumé, une telle interprétation oppose les deux composantes principales dans la mesure où chaque composante (variable synthétique) illustre un comportement organisationnel différent. En effet, la première variable synthétique caractérise un comportement moderne et flexible en matière de GRH dans la mesure où les PME ayant un climat socialement favorable influence positivement le niveau de performance. En outre, il existe des interactions fortes entre le climat social et les deux facteurs liés à la motivation et la formation, cela caractérise étroitement les pratiques de GRH dans un groupe de PME enquêtées.

Cependant, la deuxième variable synthétique (Axe2) illustre le comportement d'un deuxième groupe de PME ayant une gestion autoritaire du personnel centré sur une politique de rémunération discriminante.

4.2.4. L'ACP des variables liées à la dimension Valeur

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les items (variables) qui vont faire l'objet de l'ACP des variables liées aux valeurs organisationnelles en tant que dimension de la culture d'entreprise.

Il faut noter que les réponses sont données sur une échelle de Likert de 5 niveaux : (1-Pas du tout d'accord à 5-Tout à fait d'accord).

Tableau 7: Les variables actives liées aux Valeurs culturelles

Variable (item)	Question relative à chaque item
1-Partage	Est-ce que vous partagez les mêmes valeurs organisationnelles au sein de votre entreprise ?
2-Responsabilité	Est-ce que l'esprit de responsabilité est développé chez les acteurs de l'entreprise ?
3-Satisfaction-client	La satisfaction des clients est-elle une priorité au sein de votre entreprise ?
4-Profit	Considérez-vous le client comme une source de profit ?
5- Qualité	La qualité est-elle une valeur partagée par tous les acteurs de l'entreprise ?
6- Innovation	6- L'innovation a-t-il une place dans vos choix stratégiques ?
7-Esprit d'équipe	7-Est-ce que l'esprit d'équipe règne au sein de l'entreprise ?
8- Environnement	8- Entreprise est-elle consciente de la protection l'environnement ?

Après la présentation des variables qui ont fait l'objet de notre analyse des données, le tableau suivant indique les axes factoriels qui vont être considérés par l'ACP.

Tableau 8 : Extraction des axes factoriels

Axes	Valeurs propres	Taux d'inertie	Taux d'inertie cumulée
Axe 1	2,212	46,9 %	46,9 %
Axe 2	1,787	28,2 %	75,1 %
Axe 3	0,884	12,01 %	87,11 %
Axe 4	0,580	9,3 %	96,41 %

Nous ne constatons que les quatre premiers axes factoriels qui expliquent 96,41 % de l'inertie totale. Les quatre composantes principales considérées peuvent décrire et expliquer l'essentiel des informations concernant les valeurs organisationnelles des PME enquêtées.

La première composante principale retient 46,9% de l'inertie totale du nuage. Les variables (Qualité et Satisfaction-client) contribuent notablement à la constitution de la première composante principale, cela

explique qu'un groupe des PME donnent l'importance à la qualité et à la satisfaction-client.

Les variables (Responsabilité-Innovation) contribuent notablement à la constitution de la deuxième composante principale qui détient 28,2 % de l'inertie totale du nuage. Cela signifie, qu'un groupe des PME ayant l'esprit de responsabilité développé donnent aussi l'importance à l'innovation

En résumé quatre valeurs culturelles sont partagées entre deux groupes de PME. Un groupe donne la priorité à la Qualité et la Satisfaction-client, et le deuxième à l'Innovation et la Responsabilité.

Conclusion

D'un point de vue conceptuel, nous avons montré que la culture d'entreprise en tant que dimension du système de management des organisations peut être cernée au niveau de quatre composantes principales : les Valeurs, l'Histoire, la Communication et la GRH. Par ailleurs, les études ont montré que la culture organisationnelle est une ressource exploitable et gérable un niveau managérial aussi un facteur clé de succès.

Du point de vue empirique, certes la PME marocaine a des spécificités liées au contexte socioéconomique du pays. Néanmoins l'étude empirique que nous avons réalisée au sein des 42 PME nous a permis de relever un certains nombre de conclusions intéressantes :

- Une sensibilisation faible ou inexistence à l'intérêt de la culture d'entreprise.
- Les valeurs les plus dominantes liées à la culture organisationnelle selon l'étude sont: la qualité, la satisfaction du client et d'une façon relative l'innovation.
- La coexistence d'un système formel de communication centrée dans le sommet de la hiérarchie et un autre informel qui occupe une place importante dans certaines PME.
- Un groupe de PME adopte un comportement moderne et flexible en matière de GRH et un autre opte pour une gestion autoritaire du personnel centré sur une politique de rémunération discriminante.

Par ailleurs, les moyens méthodologiques que nous avons explicités peuvent être un cadre d'analyse utile aux chercheurs et aux dirigeants intéressés par le phénomène culturel au sein des organisations.

Références

- J. ABRAHAM (1995), « les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière », Colloque de la GRH.
- N. Adler (1994), Comportement organisationnel : une approche multiculturelle, Edition nouveaux horizons, Montréal.
- O. AKTOUF et S. michel (1987), « Comment se crée une culture organisationnelle », RFG, novembre- Décembre.
- G. ARCHIER et H. SERIEYX (1984), Entreprise du troisième type, Seuil.
- C. BIALES et H. FENNETEAU (1993), Analyse Statistique des données : Applications et cas pour le marketing, Ellipses, Paris.
- D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE (1987), Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'organisation.
- M. CROZIER et E. FRIEDBEERG (1977), l'acteur et le système, le Seuil, Paris.
- T.e. deal et A.A .kennedy (1982), Corporate culture: The rights and rituals of corporate life, Reading Mass, Addison-Wesley.
- W.OUCHI (1982), Théorie Z : Faire face au défi japonais, Inter Editions
- W.OUCHI (1989), M : un nouvel esprit d'entreprise, Inter Editions.
- S. MICHEL (1989), Peut-on gérer les motivations ? , PUE, Paris.
- T. PETERS et R. WATERMAN (1982), Le prix d'excellence, Inter Editions
- E.H. SCHEIN (1985), Organizational culture and leadership Jossey Bass, London.
- M. THEVENET (1986), Audit de la culture d'entreprise, les Editions d'organisation.
- M. THEVENET (1994), La culture d'entrepris, que suis-je ? Paris.
- R. BEVAND (1989), « Peut-on manager la culture d'entreprise ? » Communication de Congés, octobre, pp. 37-42, Lyon.
- M. BOSHE (1984), « Corporate culture : la culture sous histoire », RFG, N° 47/48, Septembre- octobre, pp.29-39.

- V. DEGOT (1985), « Culture et rationalité », social science information, N° 2414, pp. 257-278.
- P. D'IRIBARNE (1986), « la culture d'entreprise et sa prise en compte dans la gestion », Problèmes Economiques, Novembre, pp. 3-8.
- Y. GAUCET (1985), « La communication dans l'entreprise », Humanisme et Entreprise N° 302/27, pp. 33- 45.
- J. LAURIOL (1984), « Identité et culture de l'entreprise : vers un nouveau management », les Echos, 9 Novembre.
- N. LEMAITRE (1984), « la culture d'entreprise : facteur de performance », REG, N° 47-48, pp. 153-161. J.L. VACHETTE (1984), « Peut-on mettre en évidence la culture de l'Entreprise ? », RFG, N° 47-48, pp. 119- 122.
- A. L. Wilkins & W. G. OUCHI (1984), « Changing a corporate culture », Business Week, Mai, pp. 82.88.
- D. XARDEL (1984), « la culture de l'entreprise et les groupe », Management France, février.