

Contribution De La Culture D'entreprise A La Performance Des Organisations. Cas Des Entreprises Malgaches

RAMAMBAZAFY RALAINONY Nicolas Jacques Mamy¹ and ANDRIANARIZAKA Marc Tiana²

¹Docteur en Sciences de Gestion,

Université d'Antananarivo, Madagascar

²Doctor in cognitive sciences and applications

Université d'Antananarivo, Madagascar



Abstract – La culture d'entreprise suscite récemment un grand intérêt et fait déclencher un grand débat dans le domaine des sciences sociales, particulièrement dans celui de la sociologie et de la psychologie des organisations aussi bien que dans celui de la gestion. La culture se constitue comme un facteur de différenciation entre les entreprises qui ont atteint la performance et les autres qui en restent. Ainsi se pose la problématique de savoir comment la culture d'entreprise participe-t-elle à la performance de celle-ci ?

En partant d'une hypothèse supposant qu'une culture d'entreprise bien-fondée concourt à la performance de l'organisation, l'objectif de cette étude est d'analyser les contributions de la culture dans la performance de l'entreprise. Les analyses des données issues d'une enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 580 entreprises malgaches ont permis d'affirmer que la culture n'est pas systématiquement source de performance de l'entreprise. Pour en faire un atout, elle doit être souple et modifiable selon l'évolution de l'environnement.

Keywords – Entreprise, Culture, Valeurs, Symbole, Fonctionnement, Performance.

INTRODUCTION

Depuis plus de vingt ans, le débat autour de la culture et du changement social a déclenché un nouveau regard sur les structures et les procédés de fonctionnement des organisations. Encensée ou dénoncée, la culture d'entreprise peuple les discours des managers ou les plaquettes de communication institutionnelle. Néanmoins, elle suscite dès les années 80 perplexité ou agacement chez les dirigeants ou les managers qui souhaitent la mobiliser dans leur activité quotidienne. Le plus souvent, elle est perçue à travers les impacts négatifs qu'elle est supposée avoir : inertie, frein au changement, rites et folklore inutiles, comportements et valeurs irrationnels.

Cependant une accumulation des résultats de nombreuses recherches sociologiques révèlent qu'une analyse culturelle des organisations est fondamentale pour l'étude des modèles, des structures et des systèmes qui mettent en évidence le rôle de ses fonctionnements sociaux. Cette analyse ne peut jamais être réduite à la conception d'un déterminisme culturel absolu. La culture, système structuré de pratiques, et représentations de valeurs sociales, peut aussi conditionner la performance de l'entreprise. Mais la problématique qui se pose est comment la culture d'entreprise participe-t-elle à la performance de celle-ci ?

Exploiter la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture. Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent: des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen

approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. Mais, toute entreprise a comme principal objectif la performance quel que soit sa nature, sa taille, et sa culture.

Pour les entreprises, dans un climat de concurrence internationale accrue, il est important d'anticiper l'impact des cultures sur la performance. En effet, les cultures n'influencent pas seulement les comportements individuels mais aussi et surtout les conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du droit, de la finance et du management

C'est dans cette optique que cette étude vise à analyser les contributions de la culture dans la performance de l'entreprise. En partant d'une hypothèse supposant qu'une culture d'entreprise bien-fondé concourt à la performance de l'organisation, des analyses statistiques des résultats d'une enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 580 entreprises malgaches¹ ont permis de sortir la place de la culture dans la performance ou non des entreprises malgaches.

I. CADRE CONCEPTUEL

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses classiques, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.

La Culture d'Entreprise est une approche sociale qui s'est développée en réaction aux méthodes bureaucratiques (Weber) et tayloriennes. C'est une approche instrumentale qui s'est développée dans les pratiques de gestion des entreprises, dans les années 80. Pendant longtemps l'entreprise a développé une « culture ouvrière » qui était avant tout une contreculture, c'est à dire qu'elle refusait les valeurs dominantes de la société capitaliste. Cette culture n'excluait pas les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait mais elle excluait les objectifs et les valeurs de l'entreprise en particulier le profit. Dans les années 80 est apparue une réconciliation des salariés avec l'entreprise, qui n'apparaissait plus comme un moyen d'exploitation mais comme une communauté créatrice de richesse. La fusion d'une culture ouvrière et des intérêts de l'entreprise ouvrait la voie à l'émergence de véritables cultures d'entreprise.

Selon Sathe (1985), la culture est un quelque chose qui coordonne et intègre le comportement humain dans un groupe ou dans une société. La culture d'entreprise est donc un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel. Elle est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres : la culture nationale, la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle et les événements marquants qu'a connus l'entreprise.

Plusieurs théories définissant la culture d'entreprise poussent à estimer sa place dans la performance de l'organisation.

Selon **Aktouf**, la culture d'entreprise est un système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement. La culture d'entreprise peut donc être considérée comme un outil de management. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail. En appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique

Pour **Maurice Thévenet**, la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Toute collectivité se crée un patrimoine de codes qui sont à la fois le résultat de l'expérience et les références pour traiter les situations futures. La culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problématiques rencontrées par l'entreprise. Elle est un processus social en développement continu et s'attache à ce que les gens font et à comment ils le font, consciemment ou pas. La culture s'adapte aux contextes et garde la trace des changements.

E. Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Selon lui, il s'agit d'une structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment

¹ Caractéristique en tableau 15 en annexe

bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.

La culture d'entreprise est donc la combinaison de différents matériaux culturels (culture nationale, personnalité des fondateurs, culture professionnelle, et évènements marquant qu'a vécus l'entreprise). Elle se concrétise sous la forme d'un ensemble de valeurs, de rites, de mythes, de tabous et de signes partagés par tous les salariés de l'entreprise.

Nadine Lemaître en propose une définition claire et opérationnelle décrivant la culture d'entreprise comme un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. La culture d'entreprise se construit en fonction des personnalités de l'encadrement managérial, de l'histoire de l'entreprise, mais également de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Plus précisément, elle repose sur différentes composantes partagées par l'ensemble des parties prenantes internes : règles explicites ou implicites, valeurs partagées, façons de penser et d'agir, langages, modes de cohésion, méthodes de travail, etc. Cet ensemble permet à une organisation de fonctionner et de se développer afin d'acquérir une identité propre et une vision commune à tous les collaborateurs. Selon **Jaeger (1987)**, dans une culture organisationnelle, les membres partagent des valeurs et des expériences qui leur donnent un sentiment d'appartenance à une communauté.

II. RESULTATS

Madagascar est un pays avec une grande diversité culturelle. Généralement, la population malgache est subdivisée en dix-huit groupes chacun ayant leur culture propre. Mais actuellement, la population malgache n'est pas composée que de nationaux propre, l'arrivée des immigrés a également accentué cette diversité culturelle. De nombreux étrangers de passage dans notre pays y sont devenus résidents et entrepreneurs. Cette situation explique l'hétérogénéité de la culture dans les entreprises malgaches.

2.1 Perception sur la culture d'entreprise

L'esprit d'entreprise des malgaches n'est pas nouveau si on se réfère à l'un des proverbes : « *Ny tao-trano tsy efan'irery* » qui se traduit littéralement par : la construction d'une maison nécessite la collaboration entre plusieurs personnes. En effet, nos résultats d'enquête en tableau 1, montre que les malgaches s'accordent à qualifier que le concept et la culture d'entreprises s'enracinent à la philosophie et l'esprit d'entreprise qui pour les 90% des interlocuteurs traduisent une ambiance au travail. L'essence de l'organisation ou de l'entreprise comme étant l'association des personnes qui partagent des objectifs communs n'a pas été renié par 86% des enquêtés

En outre, ce concept et culture d'entreprise est également conçue par la grande majorité des entrepreneurs (94,5%) comme un symbole de différenciation.

Tableau 1 : Concept et définition de la culture d'entreprise

Opinions	Pas d'accord	Assez d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Les attributs de la culture d'entreprise					
Philosophie ou esprit d'entreprise	5,8%	3,5%	60,1%	30,6%	100%
Ambiance de travail	6,7%	3,3%	6,6%	83,4%	100%
Objectifs communs	6,7%	7,3%	29,5%	56,5%	100%
Règles écrites	30,4%	44,6%	7,3%	7,7%	100%
Marqueur de différenciation	3,0%	2,5%	54,5%	40,0%	100%

Source : Auteur 2021

Les missions de la fonction culture d'entreprise ont également fait l'objet de l'analyse des données d'enquête. Les résultats en mise en évidence sur la fiabilité des quatre attributs de cette mission de culture. En effet, selon le tableau 2, plus de 80% des enquêtés trouvent que les missions de la fonction culture d'entreprise servent à la fois à forger le sens de l'identité, puis de servir

de dispositif de " sense-making" pour la clarification des actions, de renforcer les valeurs organisationnelles des entreprises et finalement d'utiliser la culture comme mécanismes de contrôle pour former les comportements.

Tableau 2 : Les attributs de la fonction d'entreprise

Attributs de la fonction culture	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
le sens de l'identité par la culture	6,6%	2,8%	49,3%	41,2%	100%
Dispositif de " sense-making "	5,5%	2,6%	63,7%	28,2%	100%
valeurs organisationnelle	6,0%	3,2%	64,1%	26,7%	100%
Mécanisme de contrôle	6,6%	4,2%	63,5%	25,7%	100%
Ensemble	6,2%	3,2%	60,2%	30,4%	100%

Source : Auteur, 2021

2.2 Existence de la culture d'entreprise

Chaque entreprise révèle certains aspects des cultures nationales, régionales, dans laquelle elle évolue. Toute organisation est formée, en partie, par des processus culturels engendrés par une variété d'acteurs de l'environnement. Généralement, l'existence de la culture d'entreprise peut-être d'une part identifié à la familiarité de la culture d'entreprise par les employés. Les résultats en tableau 3 montrent que 80% de nos enquêtés déclarent être familière à la notion de culture d'entreprise.

Tableau 3 : Familiarité à la notion de culture d'entreprise

Notion culture	Fréquence
Pas du tout familière	15,7%
Pas familière	4,3%
Familière	47,2%
Très familière	32,8%
TOTAL	100%

Source : Auteur, 2021

La culture d'entreprise définie comme l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées, qui étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, sert objectivement et symboliquement à constituer l'entreprise. Ces pratiques et règles que sont l'histoire de l'entreprise, les rites, les symboles, les valeurs, les mythes, et technique utilisé sont généralement inscrites dans une charte, et sont applicables sous formes de discipline dans les entreprises malgaches.

D'après les résultats de notre enquête, en tableau 4, nous retrouvons l'importance du rite, des mythes, des habitudes, de l'identité d'être un héros, les tabous et le nationalisme sont de représentation matérielle de la culture d'entreprise.

Toutefois, les faibles pourcentages des opinions associées aux attributs de représentation matérielle de la culture d'entreprise nous amène à identifier de manière explicite ces modes de représentation.

Tableau 4: Opinion sur la représentation matérielle de la culture d'entreprise

Opinion	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours	TOTAL
Représentation matérielle de la culture d'entreprise					
Rite	18,7%	39,7%	25,0%	16,6%	100%
Mythe	17,1%	21,8%	44,5%	16,6%	100%
Habitude	15,7%	3,3%	42,8%	38,2%	100%
Héros	13,1%	4,0%	4,0%	78,9%	100%
Tabous	14,3%	65,1%	3,8%	16,8%	100%
Nationalisme	14,7%	13,0%	43,0%	29,4%	100%
Ensemble	15,6%	27,0%	25,5%	31,9%	100%

Source : Auteur, 2021

2.3 Place de la culture dans les entreprises malgaches

Les résultats du tableau 5 montrent l'attachement des dirigeants malgache à leur culture d'entreprise. En effet, 83,1% affirment que dans leur travail les employés affichent le respect de la culture d'entreprise.

Tableau 5: Respect de la culture d'entreprise

Respect de la culture d'entreprise	Fréquence.
Pas du tout respectée	12,8%
Pas respectée	3,5%
Respectée	62,8%
Très respectée	20,9%
TOTAL CITATION	100%

Source : Auteur, 2021

Pour motiver une équipe de travail, il faut des interactions pour assurer la cohésion du groupe d'individus, c'est-à-dire une forte union des parties constituant le groupe. C'est à ce moment que la culture d'entreprise a une fonction très importante car pour les malgaches « l'union fait la force »; elle renforce les liens entre individus membres du groupe, pour qu'ils partagent et diffusent ensemble les valeurs de l'entreprise.

Cette situation est également justifiée par les résultats en tableau 6, qui selon les opinions 83,7% des interviewés montrent que la culture d'entreprise crée assure une homogénéité et stabilité d'appartenance des employés à son organisation.

Tableau 6 : Une homogénéité et stabilité d'appartenance des employés

Culture d'entreprise source d'une homogénéité et stabilité d'appartenance des employés	Fréquence
Pas d'accord	13,3%
Assez d'accord	3,0%
D'accord	50,0%
Tout à fait d'accord	33,7%
TOTAL CITATION	100%

Source: Auteur, 2021

Bien choisir et affirmer ses valeurs est un atout pour se différencier sur ses marchés par rapport à la concurrence. La valorisation de cette culture se mesure par le respect des valeurs partagées aux employées. En effet, selon le tableau 7, 83,3% des enquêtés affirment valoriser leur culture d'entreprise.

Tableau 7: Valorisation de la culture d'entreprise

Valorisation culture d'entreprise	Fréquence
Pas du tout valorisée	11,7%
Pas valorisée	5,0%
Valorisée	48,9%
Très valorisée	34,4%
TOTAL CITATION	100%

Source : Auteur, 2021

La culture institutionnalise l'entreprise en participant à la construction de son identité, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance)

Les résultats des données d'enquête confirment la dépendance entre la valorisation de la culture d'entreprise et le développement du sens de l'identité des employés, nous pouvons déduire d'après le tableau 8 qu'à base commune, le développement du sens de l'identité des employés est effectif pour les 96,4% des entreprises qui ont une valorisation positive de leur culture d'entreprise alors que pour celles qui ne mettent pas en évidence cette culture, le sens de l'identité reste aléatoire pour les employés.

Tableau 8: Valorisation culture d'entreprise et le sens de l'identité par la culture

le sens de l'identité par la culture Valorisation culture d'entreprise	Non développée	Développée	TOTAL
Négative	40,9%	59,1%	100%
Positive	3,6%	96,4%	100%
TOTAL	6,8%	93,2%	100%

Source : Auteur, 2021

La culture d'entreprise permet d'assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication. Elle met l'accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir. L'existence d'une culture d'entreprise permet aussi de véhiculer une image permettant son positionnement sur le marché.

III. DISCUSSION

Notre hypothèse suggère qu'une culture d'entreprise bien-fondée concourt à la performance de l'organisation. Les analyses qui suivent démontrent les apports de la culture d'entreprise dans la performance de celle-ci.

3.1 Une augmentation de la rentabilité grâce à la maîtrise des coûts

La culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises.

En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise.

De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Les coûts du travail sont aussi moins élevés. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

Les obtenus sur SPSS en tableau 9, permettent d'apprécier dans un premier par la valeur du coefficient de détermination R^2 égale 0,679, la qualité du modèle ou l'effet explicatif des apports de la culture d'entreprise sur la motivation des employés (X_1) et de la création de vie de groupe stable et homogène (X_2). En effet cet indicateur permet d'établir que 67,9% de l'atteinte des objectifs des entreprises sont expliqués de façon significative par les apports de la culture X_1 et X_2 .

Tableau 9 : Résultats du test de Fisher sur la significativité du modèle culture et motivation

Modèle	R-deux ajusté	Modifier les statistiques				
		Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,577	,679	61,335	2	561	,000

Source : Auteur, 2021

La valeur de la p-value dénommée dans SPSS par la sig-de variation égale à 0,000 inférieure à 0,05 rejette l'hypothèse nulle d'égalité de R^2 à 0 c'est-à-dire de la non-significativité du modèle.

La significativité du modèle c'est-à-dire l'impact de la culture d'entreprise à travers la motivation des employés et la création de vie de groupe homogène sur la performance de l'entreprise est confirmé de nouveau par les résultats du test de Fisher évaluant la nullité des coefficients de X1 et X2 dans le modèle du tableau 10.

Tableau 10 : ANOVA sur la significativité du modèle culture et motivation

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	62,544	2	31,272	61,335	,000
Résidus	286,028	561	,510		
Total	348,573	563			

Source : Auteur, 2021

Le tableau ANOVA présente un signification asymptotique ou p-value de 0,00 qui rejette l'hypothèse nulle traduisant les valeurs nulles des coefficients du modèle.

L'expression finale du modèle fournit par SPSS se déduit du tableau des coefficients en tableau 11.

Tableau 11 : Tableau des coefficients sur culture et motivation

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,536	,110		23,151	,000
La culture de votre entreprise affecte-t-elle la motivation des employés ?	,478	,068	,418	7,029	,000
Votre vie de groupe créée par la culture d'entreprises assure-t-elle une homogénéité et stabilité d'appartenance	,537	,049	,647	10,889	,000

Source : Auteur, 2021

D'où le modèle Equation de la régression : $Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \epsilon$,

Atteinte des objectifs = 2.536 + 0.478 * Motivation des employés + 0.537 * Une homogénéité et stabilité d'appartenance

3.2 La productivité des ressources humaines dépend de l'effet de la culture d'entreprise

Le climat social peut se définir par le niveau de satisfaction qu'éprouvent les salariés d'une entreprise sur leur lieu de travail. Plus le climat social est bon, plus les salariés seront motivés, donc performants. Le climat social est une valeur subjective issue d'ailleurs d'une perception individuelle : celle du salarié ou d'un groupe de salariés.

Le sentiment d'appartenance qu'éprouvent les salariés pour une entreprise influe évidemment sur son climat social. Plus votre l'équipe adhèrera aux valeurs, plus elle sera motivée à réaliser les missions et devient ainsi plus efficace.

La culture d'une entreprise permet à un groupe de partager, de mettre en commun, d'exister. Dans une culture faible, les employés ne font souvent pas preuve de solidarité et développent peu d'attachement à leur entreprise.

L'analyse de l'effet de la relation entre l'apport de la culture sur la motivation des employés et l'évolution des résultats des entreprises par le test de chi-deux a produit les résultats en tableau 12 :

Tableau 12: Tests du khi-deux sur culture, motivation et évolution des résultats

	Valeur	ddl	Sig.
khi-deux de Pearson	399,980	4	,000
Rapport de vraisemblance	298,720	4	,000
Association linéaire par linéaire	208,149	1	,000
N d'observations valides	564		

Source : Auteur, 2021

La valeur de la p-value ou sig égale à 0,000 inférieure au risque d'erreur de 5% rejette l'hypothèse nulle d'indépendance des deux caractères et justifie l'impact de la culture d'entreprise sur les résultats escomptés. Cet impact est jugé assez fort d'après la valeur 0,595 ou 59,5% de Phi et V de Cramer tirée dans le tableau 13. La p-value 0,000 très faible exprime la significativité de cette force de dépendance.

Tableau 13 : Mesures symétriques de l'intensité de la relation entre motivation et évolution des résultats produit par la culture

	Valeur	Signification
Nominal par Nominal Phi	,842	,000
V de Cramer	,595	,000
N d'observations valides	564	

Source : Auteur, 2021

3.3 La culture fera son effet si elle est conçue selon la variation de l'environnement de l'entreprise

Face à une évolution importante de son environnement, évolution sociologique, économique, technologique, les entreprises malgaches font face à de nouvelles exigences. La complexité et la turbulence de l'environnement font que les entreprises performantes aujourd'hui, sont celles qui sont à l'écoute de leur marché et qui sont capable de s'adapter vite à l'évolution de celui-ci qui est marquée par : l'émergence du TIC, une économie de l'information, mondialisation des échanges, réseaux d'entreprises et transformation radicale du marché. L'environnement peut être interne ou externe. La difficulté de cerner correctement évolution de tout ce qui se passe au-delà de ses frontières physiques, est l'un des blocages à la performance.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchent à dynamiser la détermination de sa culture, consciente de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, une stratégie d'adaptation semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Or, on peut tout de même s'interroger sur le devenir de ces préoccupations dans un contexte où la modernisation devient incontournable et la réussite demande une flexibilité accrue venant des entreprises. Dans ce sens la performance dépend de la souplesse de l'entreprise face à ses cultures

Les entreprises qui ont développé une culture forte ne font pas toujours preuve d'une performance supérieure aux autres. Un grand nombre d'organisations engagent des efforts notables pour diffuser et renforcer une culture commune – que ce soit au moyen d'une définition des valeurs de l'entreprise, de la création de référentiels de comportements, de programmes de développement qui visent à fédérer sur des pratiques communes, mais ceux-ci ne conduisent pas l'entreprise à la performance sans les projets de changements cherchant à diffuser de nouvelles habitudes.

La prise en compte de l'environnement des entreprises est jugée primordiale d'une part. En effet, selon le tableau 14, 72% des enquêtés trouvent que leur culture d'entreprise n'est pas figée.

Tableau 14 : Opinion sur l'aspect figé de la culture

Culture Figée	Fréquence
Pas du tout figée	34,9%
Pas figée	37,1%
Figée	24,3%
Très figée	3,7%
TOTAL CITATION	100%

Source : Auteur, 2021

Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer un phénomène de « repli sur soi » de l'organisation.

L'entreprise trop conservatrice refuse toute interaction susceptible de remettre en cause sa culture ; alors que l'évolution de l'environnement peut lui apporter des opportunités liées à sa performance. Si cette procédure favorise l'affirmation de l'image de l'entreprise, elle freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où celle-ci n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un rapport externe. Les nouvelles idées nées de l'évolution peut contribuer à la remise en cause de certaines pratiques. Par conséquent, en refusant de s'ouvrir au monde extérieur et en limitant les échanges avec l'environnement, l'entreprise refuse de remettre en question ses méthodes de travail donc compromet ses chances de performance.

La carte factorielle en figure 1, issue de l'analyse factorielle des correspondances éclaire à travers les proximités des modalités que dans un premier temps, les organisations à culture d'entreprise figée réalisent de forts résultats. Toutefois, l'aspect trop libéral de la culture d'entreprise peut porter préjudice aux résultats escomptés car généralement, ces entreprises n'obtiennent que des résultats moyens.

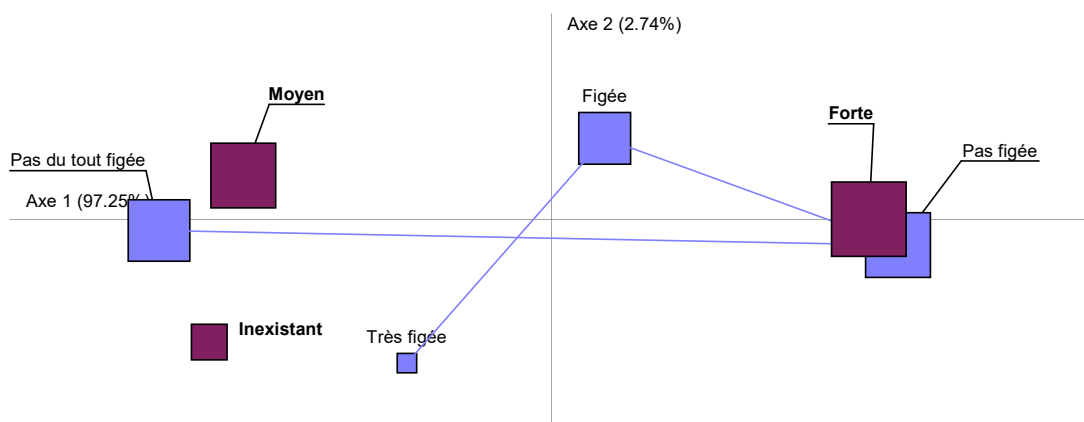


Figure 1: Culture Figée et Evolution des résultats des entreprises

Source : Auteur, 2021

Ces différentes analyses permettent de dire que la culture n'est pas systématiquement source de performance de l'entreprise. Pour en faire un atout, elle doit être souple et modifiable selon l'évolution de l'environnement.

IV. CONCLUSION

Dans le but d'analyser la contribution de la culture d'entreprise dans la performance organisations, cette étude s'est basée sur l'analyse des résultats d'enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 580 employés des entreprises malgaches. Il a été sorti que la culture d'entreprise est considérée et respectées par la majorité des employés malgaches, et que celle-ci participe

au fonctionnement de ces entreprises. Pourtant, sa contribution à la performance est conditionnée par l'évolution de l'environnement.

RÉFÉRENCES

- [1] Brousseau et Rallet, « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », 1997.
- [2] Don Tapscott, « digital capital », 2000.
- [3] Herbert Simon, « le journal des professionnels : la révolution des NTIC », prix Nobel des sciences économiques 1998.
- [4] P. Charpentier, « économie et gestion de l'entreprise », 2000.
- [5] P. Schaeffer, « La Face cachée de la musique française contemporaine », La Revue musicale, Paris, éditions Richard Masse, 1978.

ANNEXE

Tableau 15: Tableau de caractéristiques de l'échantillon

Forme juridique	Entreprise familiale	Taille de votre entreprise	Secteur d'activité	Age de votre entreprise	Capital
SARL (55,2%) S.A (22,7%) Individuel (18,9%)	Non (50,3%)	Moins de 50 (75,2%) 101 à 150 (19,2%) plus de 200 (3,1%)	Commerce (30,4%) Service (13,3%) Transport (12,2%)	11 à 15ans (48,3%) 6 à 10 ans (30,4%) Plus de 15 ans (18,9%)	10 à 50 millions AR (69,9%) 51 à 100millions AR (19,2%) Moins de 10millions AR (8,7%)
Individuel (40,6%) SARL (37,7%) S.A (19,8%)	Non (87,7%)	Moins de 50 (83,0%) plus de 200 (5,7%) 101 à 150 (4,7%)	Transport (34,9%) Autres (31,1%) Commerce (12,3%)	11 à 15ans (89,6%) 6 à 10 ans (4,7%) Moins de 5 ans (2,8%)	51 à 100millions AR (84,0%) Plus de 100millions AR (8,5%) Moins de 10millions AR (4,7%)
SARL (58,8%) S.A (21,9%) Individuel (17,6%)	Oui (53,5%)	Moins de 50 (59,4%) 51 à 100 (32,1%) 151 à 200 (4,3%)	Autres (29,9%) Commerce (18,2%) Restauration (18,2%)	Plus de 15 ans (61,0%) 11 à 15ans (30,5%) 6 à 10 ans (4,8%)	10 à 50 millions AR (85,6%) 51 à 100millions AR (5,9%) Moins de 10millions AR (5,3%)
SARL (308) Individuel (130) S.A (127)	Non (324) Oui (255)	Moins de 50 (414) 51 à 100 (67) 101 à 150 (63)	Commerce (134) Autres (107) Transport (96)	11 à 15ans (330) Plus de 15 ans (181) 6 à 10 ans (51)	10 à 50 millions AR (363) 51 à 100millions AR (155) Moins de 10millions AR (40)

Source : Auteur 2021

	Axe 1 (+25.49%)		Axe 2 (+22.82%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	Jamais TIC	+12.43%	Faible COMP	+16.70%
	Très Faible EQPT	+11.89%	Faible EQPT	+16.00%
	Jamais PRO	+11.45%	Rarement PRO	+13.49%
	Très Faible COMP	+11.16%	Souvent TIC	+8.27%
	AMBATOLAMPY	+1.28%	ANTANANARIVO	+3.28%
	Faible EQPT	+0.84%	Rarement TIC	+2.31%
	Faible COMP	+0.78%	Elevé COMP	+0.04%
	ANTANANARIVO	+0.32%	Elevé EQPT	+0.01%
	Elevé COMP	+0.21%		
CONTRIBUTIONS NEGATIVES	Moyen EQPT	-12.11%	Jamais TIC	-6.95%
	Moyen COMP	-11.49%	Très Faible EQPT	-6.75%
	Souvent PRO	-10.86%	Très Faible COMP	-6.68%
	Toujours TIC	-10.41%	AMBATOLAMPY	-4.46%
	ANTSIRABE	-4.47%	Souvent PRO	-3.32%
			Toujours TIC	-3.28%
			Moyen EQPT	-2.71%
			Moyen COMP	-2.61%
			Jamais PRO	-2.48%

Source : Auteurs, 2021