

La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise

[The corporate culture, management tool for the performance of small and medium enterprise]

Samira Slaoui

University Sidi Mohamed Ben Abdellah,
Faculty of sciences & techniques,
Fez, Morocco

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Demonstrate how to change the various cultural dimensions of a company in difficulty is a vector of its performance and its sustainability that is the main objective of this communication. The success of the cultural change that has come now that we have analyzed the main steps implemented gradually since 1990 is the flagship model which can draw all SMEs questioning the resources needed to become effective. This process of change, with taking head on collective action, and the use of new management techniques and management adapted to the Moroccan culture, allows the construction of a harmonious corporate culture. This construction is spearheading the tool par excellence, the sine what none, to initiate and sustain this performance.

KEYWORDS: performance, corporate culture, cultural change, small and medium enterprises, cultural change.

RESUME: Démontrer comment le changement des différentes dimensions culturelles d'une entreprise en difficulté constitue un vecteur de sa performance et de sa pérennité, tel est l'objectif principal de cette communication. La réussite de la mutation culturelle à laquelle est parvenue l'entreprise dont nous avons analysé les principales étapes mise en place progressivement depuis 1990 constitue le modèle phare dont peut s'inspirer toutes les petites et moyennes entreprises s'interrogeant sur les moyens à mobiliser pour devenir performante. Ce processus du changement, avec la prise à bras le corps des actions collectives, et l'usage des nouvelles techniques de gestion et de management adaptées à la culture marocaine, permet la construction d'une culture d'entreprise harmonieuse. Cette construction est le fer de lance, l'outil par excellence, la condition sine quoi none, pour initier et pérenniser cette performance.

MOTS-CLEFS: performance, culture d'entreprise, mutation culturelle, petites et moyennes entreprises, changement culturelle.

1 INTRODUCTION

L'avènement des technologies de l'information et de la communication, la mondialisation... placent incontestablement l'entreprise dans un contexte complexe et évolutif qui nécessite une adaptation rapide et continue aux différentes mutations de son environnement mais en même temps une conservation de sa cohésion interne pour sa survie et sa pérennité.

Cette quête de prospérité interpelle une recherche accrue et continue d'excellence. En effet, les notions d'efficacité et d'efficacités sont délaissées au profit d'une notion de la performance, laquelle est plus axée sur la création de la valeur et de la pérennisation de l'entreprise.

Les dirigeants se doivent alors d'être vigilants et constants dans leurs moyens d'intervention et dans leur style de gestion pour une meilleure amélioration de la performance des entreprises. Il est incontournable de tenir compte de deux aspects importants du management tels que les valeurs sociétales qui sont continuellement en changement et l'historique de l'entreprise émergeant du corps social lui-même.

Dans ce contexte, une parfaite maîtrise de la culture d'entreprise peut favoriser une meilleure performance de celle-ci. En effet, ce sont les convictions, pratiques et valeurs partagées définissant la culture d'entreprise qui constituent le mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés, en s'alignant plus rapidement sur leurs homologues plus anciens s'informent auprès d'eux sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise, socle capitale de la culture de cette entreprise. Dans cette logique des échanges de pratiques partagées entre salariés, la culture de l'entreprise devient alors le fruit d'une construction sociale des employés et non imposée à eux. Notre enquête a permis de constater qu'outre cette auto construction de la culture en question, les ouvriers sont plus sensibles aux encouragements et aux considérations émanant du supérieur hiérarchique qui les rend plus motivés à produire plus avec le même salaire. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances, d'où la question fondamentale : comment la culture d'entreprise, outil managérial peut être mise au service de sa performance ?

MÉTHODOLOGIE

A travers une étude empirique approfondie réalisée au sein d'une petite et moyenne entreprise, nous essayons d'analyser comment le processus du changement des différents traits culturels de l'entreprise étudiée, a favorisé l'évolution de sa performance.

Notre étude s'est basée sur des interviews directes auprès de quatre cadres administratifs et cinquante ouvriers à côté d'une observation participante d'un mois au sein de l'entreprise. De plus notre relation directe avec la dirigeante était d'un apport positif et enrichissant les réponses sur plusieurs questionnements.

L'analyse des résultats nous a permis de soulever certains enseignements empiriques standards servant de base pour améliorer la performance des entreprises. Mais, dans un premier temps, nous apportons un éclairage sur la notion de culture d'entreprise et son importance pour l'amélioration de la performance. Ensuite, nous allons présenter la culture dominante de l'entreprise, objet d'étude, et le processus du changement adopté.

2 CULTURE D'ENTREPRISE

A l'origine, le terme « culture » correspond au traitement réservé à la terre et se réfère à une forme d'activité humaine. A partir du 19^{ème} siècle, cette notion va évoluer pour devenir polysémique puisqu'elle peut définir en intégrant des courants classiquement issus de l'anthropologie (Ralph Linton), de la sociologie (Edgar Morin) et de la psychologie sociale (Serge Moscovici).

Dans ce sens, la culture peut se définir comme un ensemble de comportements, représentations, valeurs, rites, normes, traditions, mythes et savoirs que partagent un groupe de personnes et qu'il transmet d'une génération à l'autre.

Si la « culture d'entreprise » a été développée en référence aux trois courants ci-dessus, son application au domaine économique ne date que du début des années 70 avec des chercheurs universitaires¹ qui ont essayé d'analyser le rôle et l'impact de cette culture sur les individus et sur les performances économiques en période de crise.

Par la suite, si des chercheurs ont été amenés à considérer l'entreprise comme un corps social disposant d'un patrimoine, d'une culture caractérisée par son histoire, ses valeurs et ses méthodes d'évaluations, il n'en demeure pas moins qu'ils se sont heurtés à des difficultés pour cerner sa définition.

[1] Les chercheurs de MC Kinsey et Havard Business School (Terry Deal, Jay Lorsch, Edgard shein...) In JohnP. Kotter & James L. Heskett, « culture et performances, le second souffle de l'entreprise » Edition d'organisation, Paris, P18, 1993.

L'américain Edgar Schein est le premier à tenter l'extrapolation de ce concept qu'il entend d'abord comme un ensemble de modes d'actions et de pensées inventées par un groupe pour faire face à ses problèmes, puis qu'il se rapporte à l'économie et à l'entreprise : « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne ». ² De ce fait, la culture d'entreprise induit certains comportements en mettant en jeu des représentations, croyances et valeurs symboliques. Ainsi, elle offre aux spécialistes du management un levier d'action pour analyser et résoudre les problèmes d'adaptation stratégique, de gestion des ressources humaines et anticiper les évolutions économiques, technologiques et sociales.

En définitive, s'il l'on juge utile, voire nécessaire, de construire une culture d'entreprise dont les représentations sont bien cohérentes, sa concrétisation se heurte cependant à des difficultés pour deux raisons principales : d'un côté à cause d'un système humain plus complexe et dans lequel s'enchevêtrent des logiques différentes (historiques, géographiques, techniques, sociologiques...), et de l'autre, parce qu'une grande partie de cette culture manque de visibilité, pour ceux qui s'y trouvent plongés. ³

Pour simplifier, nous pouvons définir la culture d'entreprise comme un ensemble de règles objectives qui caractérisent et régissent un groupe d'individus appartenant directement ou indirectement à une institution économique ou sociale particulière. Ces règles, non figées et qui évoluent, constituent une norme, une référence pour tous, en fonction de l'implication directe ou indirecte, des responsabilités et de la position hiérarchique de chacun. Chaque entreprise construit sa propre culture et ce, en fonction de son histoire, de sa taille, de sa situation géographique, son degré de technicité, de ses projets et de sa stratégie. Cette culture lui confère une véritable identité.

Ainsi défini, comment la culture d'entreprise constitue-t-elle un lien, un atout stratégique pour améliorer la performance ?

3 CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE : QUELLE RELATION ?

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la relation entre la culture d'entreprise et la performance, parmi les plus célèbres, Peters et Watermann, dans leur best-seller, *Le Prix de l'excellence*, de 1983, ils considèrent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance avec comme conditions : l'existence d'une culture forte, la congruence avec les conditions « objectives » de performance, l'encouragement et la loyauté. La culture d'entreprise peut renforcer la performance par rapport aux modes de contrôle de type structurels. D'abord, l'entreprise peut résoudre aisément les problèmes d'intégration, autrement-dit le sens de l'interdépendance, le langage commun pour faciliter les communications, entre autres. Par ailleurs, l'adhésion aux objectifs constitue un facteur de motivation pour un meilleur engagement des membres de l'entreprise dans l'action.

Une autre étude, réalisée par deux professeurs de Harvard, John Kotter et James Heskett (1992) ⁴, s'est interrogée sur l'existence de la relation entre la culture d'une entreprise et ses résultats économiques à long terme. L'objectif était de définir la nature d'une telle relation, d'en rechercher les causes et de découvrir si elle peut être utilisée et de quelle manière, pour améliorer les performances de l'entreprise. De manière générale, les travaux de ces deux auteurs insistent et prennent en compte quatre axes essentiels :

- 1- La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme ;
- 2- La culture jouera probablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises. Dans un monde en bouleversement perpétuel, il paraît évident que les cultures incapables d'adaptation poussent l'entreprise à l'échec ;
- 3- Les formes de cultures négatives sont fréquentes ; elles se développent facilement y compris dans des firmes gouvernées par des dirigeants pragmatiques et intelligents ;
- 4- Les cultures réfractaires au changement peuvent néanmoins être transformées dans un sens positif.

[2] Edgar H. Schein, « *organisation al culture & leadership* », p10, Edition Jossey Bass, San Francisco, 200p, 1985.

[3] Olivier Devillard, Dominique Rey, « *culture d'entreprise : un actif stratégique* », P45, Edition Dunod, 245p, 2008.

[4] P.Kotter et James L.Heskett, *Op. Cit.*

Bien que les deux études soient considérées comme les pionnières pour avoir vérifié le lien entre la culture d'entreprise et ses résultats, il en existe d'autres ayant pris la peine d'approfondir et de développer des investigations⁵, en les nuancant et en démontrant que tout dépend en fait du secteur d'activité et du degré de pression du marché.

Il est à retenir que toutes les études réalisées reposent sur l'existence d'une culture forte basée sur l'homogénéité et la stabilité d'appartenance au groupe, d'un côté, et sur la durée et l'intensité des expériences partagées du groupe, de l'autre côté. Ainsi, si cette culture constitue ou peut constituer un facteur essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise, qu'entendons-nous par le vocable performance ?

LA PERFORMANCE

Sa définition varie en fonction des auteurs et du contexte. Plusieurs définitions ont été développées et ce, en fonction des critères pris en considération ce qui explique la raison de cette diversité et par conséquent d'une définition universellement admise. On se heurte de ce fait à une divergence d'opinion quant à l'appréciation de cette notion employée par les différents acteurs ayant contribué au fonctionnement de l'entreprise (actionnaires, employés, partenaires externes...). Néanmoins, nous pouvons retenir que la performance, d'après les différents recueils renvoient à :

- La réalisation des objectifs dans les délais ;
- L'obtention des meilleurs coûts ;
- L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- La position de l'entreprise par rapport aux autres concurrents ;
- Le fruit d'un travail ;
- La compétence du personnel et de son degré de sa satisfaction ;
- Les réalités culturelles internes à l'entreprise...

L'atteinte de la performance se fait alors au travers des critères très variés et, parfois même contradictoires. Et pour parvenir à une meilleure performance, le management apparaît l'un des leviers les plus essentiels sous trois visions :

- D'abord, le rôle important accordé au produit en privilégiant les points de vues techniques et quantitatifs, répondant à l'objectif de croissance de l'actionnaire. Sous cette première vision, la recherche des qualifications est une priorité pour une offre au client avec un bon rapport fonctionnalité/ prix.
- Le rôle majeur de l'efficacité des processus et des procédures qui favorisent une croissance rentable pour l'actionnaire. Seule une optimisation des compétences permettra d'offrir un bon rapport qualité/ prix aux clients.
- Enfin, la vision basée sur la personne pour améliorer la performance. L'actionnaire cherche une croissance durable grâce à une bonne maîtrise des risques sociétaux et une gestion des talents pour une offre sur mesure au client.

Ainsi, les leviers d'action pour accroître la performance se déclinent sous deux angles : le management des hommes et le management de l'entreprise :

- Créer une ambiance et un esprit d'équipe par la communication et la confiance ;
- Responsabiliser en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives ;
- Créer les conditions favorables pour une compétition positive entre les individus et les équipes en vue de meilleurs résultats,
- Introduire les rémunérations variables en fonction des résultats individuels et collectifs et prendre en compte le critère des compétences professionnelles ;
- Faire vivre et partager les valeurs de l'entreprise notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et plus généralement du développement durable.

Si l'on considère alors la performance comme le résultat final obtenu par la mise en œuvre des ressources (matérielles et immatérielles) d'une entreprise, c'est dans la cohérence effective entre ses composantes qu'une entreprise sera capable de

[5] Entre autre l'étude menée par Ronard S.Burt « quand la culture d'entreprise est-elle un atout stratégique ? » http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm, 1999.

réaliser la performance attendue. Rechercher cette cohérence semble donc être la première condition de toute performance, et cette harmonie concerne la culture de l'entreprise dans ses relations avec tous ce qu'il y a de plus concret dans le management : la stratégie, les positionnements, les structures, les comportements et les résultats attendus. A ce stade de développement, la culture d'entreprise peut être perçue non seulement comme un outil de gestion mais aussi comme un instrument de contrôle social. Outil de gestion, elle pourrait sous certaines conditions contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Instrument de contrôle social, elle invite les membres de l'entreprise à se conformer aux attentes des dirigeants.

Au final, c'est toute une culture d'entreprise qu'il convient de développer pour pouvoir améliorer la performance de l'entreprise. Elle est le fer de lance, le préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Sa prise en compte permet de prendre des décisions adaptées, en tenant compte des spécificités et des particularités de l'entreprise. Dans ce sens, comme nous l'avons dit, c'est un excellent outil de management au service de la performance de l'entreprise dans la mesure où elle permet au manager :

- **D'assurer la cohérence du groupe** puisqu'elle permet de fédérer autour des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés). Dans ce registre, la culture d'entreprise permet au dirigeant de prévenir ou du moins limiter les risques de conflits et d'affrontement (Théorie du décideur politique Cyert et March) ;
- **D'améliorer l'adaptation** car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement grâce à une vision commune de l'avenir ;
- **De favoriser la motivation des salariés** puisque ceux-ci intègrent sans difficulté les objectifs de l'entreprise puisque, comme nous l'avons dit, cette culture est la leur, construite par eux.

Sur le plan économique, l'amélioration de la performance est sous-tendue par la nécessité de l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise laquelle développe leur motivation. Par ailleurs, l'absence de conflits inter-personnels et l'existence d'une meilleure coordination facilite les synergies, la communication en facilitant l'adaptation et l'intégration des nouveaux salariés.

C'est dans ce contexte que nous allons montrer comment une entreprise en difficulté a pu réussir grâce à la mise en oeuvre d'un processus de changement culturel et devenir progressivement performante.

4 LES FACTEURS CLES PERMETTANT A UNE ENTREPRISE DE DEVENIR PERFORMANTE

Comme toute entreprise opérant dans un environnement où l'incertitude domine son quotidien, cette entreprise a mis en oeuvre un processus de changement des traits culturels afin d'améliorer progressivement sa performance.

Nous avons opté pour un recueil des données à travers une analyse de documents internes mis à notre disposition, notes prises lors de plusieurs de réunions, questionnaires, entretiens individuels et des observations du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objectif de l'étude s'articule autour des points suivants :

- Analyse des traits culturels et des rapports inter-salariés qui caractérisent l'entreprise.
- Étude des étapes par lesquelles est passée l'entreprise en vue du changement ;
- montrer comment les nouveaux mécanismes mis en évidence ont permis de transformer le paysage culturel qui, à son tour, a permis d'atteindre une certaine performance.

Cette entreprise, comme nous allons le développer, s'est engagée dans une opération visant le changement culturel. Le but, comme nous l'avons dit, est d'atteindre une meilleure performance. Elle est l'exemple saillant de ce que peut représenter toute entreprise moderne par rapport aux nouvelles règles de gestion et de management. Avant de tirer les enseignements de sa réussite, exposons son état avant et après le changement culturel. Notons que nous avons suivi cette entreprise depuis 2005 et avons gardé de bons contacts basés sur la confiance et les confidences avec la dirigeante.

4.1 L'ETAT DE L'ENTREPRISE AVANT LE CHANGEMENT CULTUREL

C'est une société anonyme de confection qui se situe à Rabat créée en 1987 sous forme d'une structure traditionnelle. Le propriétaire était le dirigeant et est entouré d'un comptable et un chef du personnel. Les salariés étaient au nombre de 25 dont deux techniciens ; les autres sont des ouvriers. Notons qu'à l'origine, ce propriétaire était un commerçant qui, grâce un capital hérité de son père, a eu l'idée de lancer cette entreprise.

Depuis sa création, cette entreprise fonctionnait avec une structure archaïque basée sur une gestion «taylorienne» de la force de travail dont les caractéristiques se présentaient ainsi :

- faible délégation de pouvoir et des responsabilités ;
- difficulté de coopération du personnel ;
- faible prise de conscience des enjeux de la qualité ;
- absence d'évaluation du risque ;
- absence d'une structure organisationnelle bien claire ;
- faible communication interne.

Après quelques années de fonctionnement, l'entreprise a commencé à avoir des difficultés dues notamment à l'endettement et une faiblesse structurelle des fonds propres, ce qui va nécessiter un changement important et un engagement de tout le personnel pour redresser et rétablir cette entreprise.

C'était au début des années 90 que le dirigeant, conscient de la situation grave, confie la responsabilité à son fils venant de terminer ses études de gestion en France. Ce dernier avec son profil a réfléchi à la situation de la société. Il a eu recours à des cadres compétents auxquels il a confié des responsabilités différentes et ce dans le but de restructurer l'entreprise.

Avec la nouvelle structure, le résultat s'est avéré satisfaisant : augmentation du chiffre d'affaires de plus de 20%, réalisation donc d'un bénéfice important. Ceci a incité la direction à élargir son marché et exporter puis à recruter plus de personnel en augmentant le capital social.

Mais, avec les mutations de l'environnement (fin des années 90), la concurrence s'est amplifiée avec la présence de nouveaux opérateurs, l'entreprise commence à perdre des parts de marché. Outre cette pression extérieure, d'autres problèmes apparaissent : soucis de financement et enregistrement de pertes, climat interne d'insatisfaction avec des comportements de méfiance, manque de confiance des salariés faisant apparaître le manque de motivation, de désintérêt pour le travail, absentéisme.... Ce nouveau climat délétère a abouti à l'apparition d'un «état de culture» dont tout le personnel se plaignait.

L'entreprise se trouve donc dans la contrainte, une nouvelle fois, de procéder à des ajustements correctifs en saisissant de nouvelles opportunités tant dans un but curatif que pour tenter un sursaut. A ce sujet, et après un diagnostic complet, l'entreprise accentue tous ses efforts sur le processus de changement radical, espérant cette fois réaliser ses objectifs l'amenant à devenir compétitive et performante, comme nous allons le voir.

4.2 LA DEMARCHE PRECONISEE PAR L'ENTREPRISE POUR SON REDRESSEMENT

Cette entreprise a entamé un tournant stratégique majeur. Elle vise dorénavant un objectif unique et fondamental: améliorer coûte que coûte la performance tant recherchée et espérée, en passant pour cela par la modernisation de son style de management.

Cette réorientation est accompagnée par des transformations à la fois sur le plan organisationnel et du management avec comme objectif de parvenir progressivement à la transparence et à une gestion de bon sens au niveau des ressources humaines. Ainsi la démarche comportait les phases suivantes :

- Réorganisation et rationalisation de la structure interne de l'entreprise

La structure de l'entreprise ne parvenait plus au contexte et sa compétitivité est handicapée par plusieurs contraintes. Il était donc urgent de réorganiser les structures, d'aménager les différentes tâches et de revoir ses méthodes de gestion jusqu'ici considérées comme dépassées ou archaïques.

La mobilisation de l'ensemble du personnel et la volonté du sommet hiérarchique étaient la clef de réussite. L'entreprise a procédé à la répartition des tâches entre les différents cadres auxquels a été confiée la responsabilité nécessaire pour une meilleure décentralisation. Quant aux employés, chacun s'est attribué une certaine responsabilité de poste de travail et de son accomplissement, avec consigne « toute faute commise est sanctionnée ». Dans cette perspective, il s'est avéré nécessaire de créer un service de ressources humaines capable de gérer un effectif en perpétuelle augmentation puisque l'effectif est passé à 400 employés en 2005. Dans ce cadre, l'entreprise a pensé nécessaire de créer le service « contrôle-qualité » afin de perfectionner la qualité du produit et fidéliser l'image de l'entreprise auprès de ses clients et en attirer d'autres.

Dans cette nouvelle configuration, sont définies les limites de la responsabilité, de la prise de décision et du contrôle, ce qui permet d'orienter et responsabiliser les comportements des personnes dans le sens de la stratégie adoptée et poursuivie par l'entreprise.

– Gestion des ressources humaines

Le propriétaire et la dirigeante ayant la forte conviction que tout changement ne peut réussir qu'avec un personnel bien formé et qualifié. Pour les amener à assimiler et s'approprier ce changement, ils ont pris les décisions permettant des les revaloriser. Cette revalorisation permet l'amélioration des ressources dans l'entreprise.

La première initiative était de procéder à une double formation du personnel : d'abord toute personne qui ne sait ni lire ni écrire a bénéficié d'un programme d'alphabétisation assurée par l'entreprise. Ensuite, avec les changements, l'entreprise a acquis plusieurs moyens de production et donc le besoin en compétences est devenu indispensable, d'où la formation continue pour les techniciens et les ingénieurs.

Au niveau de la responsabilisation et de la délégation du pouvoir, important est de souligner la stratégie consistant à accorder l'autonomie et la responsabilité partagée au personnel : pour se sentir impliquer dans l'entreprise, toute personne est responsable de son poste de travail qu'il contrôle. La dirigeante a délégué quelques responsabilités aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie pour parvenir à une certaine décentralisation et pour motiver ses salariés. « Actuellement, le climat qui règne dans l'entreprise donne plus d'envie à travailler. On est informé de tout ce qui se passe dans l'entreprise, on dispose d'une certaine liberté ce qui nous encourage à travailler davantage. Le patron est toujours à notre écoute et nous encourage tous le temps, il est très compréhensif », nous a confié un ouvrier.

Le renforcement du système de récompense et de reconnaissance est l'autre axe ayant permis de motiver le personnel. Outre le respect des droits de la législation du travail, sont accordés aux salariés des avantages (aides sociales diverses) et des primes. Pour cela, l'entreprise a procédé d'abord à l'évaluation continue du personnel en mettant en place une fiche de suivi individuel et sur la base des appréciations que l'entreprise accorde des récompenses au mérite. En clair, toute personne réalisant de bons résultats mérite une gratification. La mise en place d'un tel système a permis de motiver d'avantages les salariés qui se sont approprié toutes les prérogatives inhérentes au changement pour atteindre les objectifs fixés.

– Libre circulation des informations internes

Il était opportun d'améliorer la qualité de la communication interne afin de faciliter la compréhension de toute la stratégie de l'entreprise par l'ensemble du personnel. Ce dernier peut s'impliquer davantage et participer à la réalisation des projets de l'entreprise. La diffusion des informations constitue donc un moyen de mobilisation et d'engagement du personnel aux différentes stratégies mises en œuvre.

Pour faciliter la circulation de l'information entre les différents services et entre les personnes, l'entreprise a mis en place une lettre d'information mensuelle que chaque employé reçoit. Elle comporte les objectifs, la stratégie et les derniers résultats. De même, un tableau d'affichage a été placé dans tous les services pour informer tout le personnel concerné de toutes les nouveautés et toutes les évolutions. Ces procédures ont favorisé le travail en équipe et l'évitement de tout conflit et toute méfiance.

Mais, la réussite d'une telle démarche a nécessité au préalable :

- ✓ l'établissement d'un état de lieu pour détecter toutes les failles et surtout pour comprendre en profondeur les mentalités et les éventuelles exigences des différents groupes.
- ✓ La communication des objectifs de la démarche à tous les acteurs concernés.
- ✓ La compréhension de la démarche par les responsables est très importante. Ils doivent l'expliquer aux subordonnés, de les sensibiliser et de leur faire comprendre le sens des nouvelles actions afin de les impliquer d'avantage.
- ✓ Enfin, la présence d'un leader compétent au sein de chaque équipe.

Notons que ce changement de fond a nécessité un travail rigoureux, une forte implication de tous les acteurs et une cohérence dans les actions, en prenant le temps nécessaire pour surmonter **les différents obstacles rencontrés :**

Pour mener le processus de changement, plusieurs obstacles ont été soulevés par l'entreprise :

- ✓ Les réticences les plus notables viennent de certains cadres opérationnels qui ne voient pas l'intérêt de ces changements, ce qui s'est traduit par une passivité.

- ✓ Le niveau d'éducation (très bas) du personnel et l'incompréhension de toute l'action a amené l'entreprise à adapter le style pour une meilleure assimilation des différentes actions relatives au changement, comme nous le dit un cadre administratif : « la démarche nécessite un certain niveau intellectuel important, c'est pourquoi l'entreprise a accentué le processus de formation continue et l'action d'alphabétisation ».
- ✓ L'engagement de tous les acteurs s'est heurté au manque de rigueur et au désintérêt.
- ✓ Les mécanismes de décision et des responsabilités étaient très contraignants «les chefs de service et les opérateurs n'étaient pas habitués à prendre des décisions et être responsables de leurs conséquences ».
- ✓ Soulèvement des problèmes d'intégration des nouveaux recrues.
- ✓ Détection du manque de confiance du personnel dans la réussite de l'action qui se voit menacé par rapport leurs emplois.
- ✓ A cela s'ajoute la question du financement de cette action et la course contre la montre. D'un côté, le manque de compétitivité par rapport aux concurrents ce qui nécessite d'agir rapidement. D'un autre côté, le processus du changement qui s'inscrit dans une période de temps et de durée relativement longue.

Compte tenu de ces difficultés, la mise en œuvre du processus de changement apparaît comme une démarche plus complexe nécessitant beaucoup de temps.

4.3 LES RESULTATS DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

Les objectifs assignés au départ par l'entreprise ont été atteints :

- Un niveau satisfaisant (aux yeux de la dirigeante) de la performance économique comparable à d'autres entreprises au niveau international. Ainsi, les nouveaux comportements menés étaient constitutifs de sa compétitivité : tout le corps social est impliqué dans l'entreprise et chacun a essayé de donner le meilleur de lui-même.
- Un climat très favorable de travail résultant de la mise en place de bonnes pratiques du management : le travail en équipe et satisfaction du personnel qui résulte du choix efficace du personnel (la procédure concerne cadres et salariés), et de son adhésion aux valeurs de coopération et de consensus propre à l'entreprise.

L'ensemble des résultats (tels qu'ils ont été décrits dans une note interne de l'entreprise) ont été communiqués au personnel et se présentent comme suit :

- 1- La mobilisation des employés par la conception d'un modèle dynamique de responsabilisation.
- 2- Un travail en équipe, plus de cohésion et de coopération, ayant abouti au doublement de la productivité.
- 3- La constitution d'équipes autonomes.
- 4- Une communication interne fluide et efficace.
- 5- L'apprentissage de la réactivité et du progrès technique.
- 6- La recherche incessante de la qualité.
- 7- Une communication externe réussie et la réalisation de la stratégie de croissance.
- 8- La mise en œuvre d'un projet partagé.
- 9- La participation des cadres et employés, chaque année, à des activités riches en rituels sociaux tels des dîners, manifestations sportives...

Ainsi, cette entreprise a connu des changements et elle a pu progresser. Elle a acquis de nouvelles technologies, de nouvelles techniques, de nouveau savoir-faire, de nouvelles méthodes de gestion, en améliorant progressivement sa performance.

« Le plus important qui reste c'est de garder cette image et essayer de renforcer sa compétitivité, comme l'a bien signalé la dirigeante : le pire c'est l'avenir, évoluer et se procurer une image est réalisable avec patience et sérieux mais l'enjeu c'est de garder cette image aussi longtemps que possible. Trop d'efforts restent à déployer ».

Notons à ce niveau que l'image de cette entreprise a pu être maintenue, de même que sa position sur le marché a évolué au niveau international. Le changement des dimensions culturelles a été élaboré à tous les niveaux hiérarchiques comme l'a confirmé la dirigeante six ans après notre premier contact.

La réussite continue jusqu'en 2015, comme il a été confirmé par la dirigeante, tout en poursuivant la même démarche, nous amène à tirer certains enseignements qui peuvent servir de base ou de guide pour toute entreprise cherchant à améliorer sa performance.

5 DEVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE VISANT LA PERFORMANCE

Tous les opérateurs marocains croient à la nécessité du changement rapide et efficace pour réussir l'implication de l'économie du pays dans le processus de la mondialisation. Tout porte à penser que seul le changement des mentalités et des manières de penser et d'agir peut faciliter cette transition. Cette forte conviction ne suffit pas ; elle doit être accompagnée d'une volonté de la part de tous les acteurs concernés. En effet, le changement passe par une prise de conscience et une sensibilisation de toutes les parties prenantes comme le processus mené par l'entreprise témoin présenté et analysée ci-dessus.

En termes de conseils et de préconisations, nous proposons quelques actions pour ces entreprises afin de faire évoluer la performance et faire face aux différents défis.

5.1 LE CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS ET DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Les comportements des personnes sont l'expression des différents acquis transmis par le milieu familial (éducation, valeurs), l'école (niveau de formation, diplômes, compétences) et de la nature de leur engagement au sein de l'entreprise (qualités relationnelles et humaines entretenues). Toutes leurs actions sont tributaires du contexte social de l'entreprise et les comportements au sein de celle-ci dépendent, à leurs tours, de certaines logiques.

Le développement de l'esprit d'équipe et de coopération entre les différentes personnes est l'élément primordial dont on ne peut pas se passer. Le changement est à asseoir aussi sur l'implication du personnel, non seulement dans l'intérêt de l'entreprise mais aussi dans le leur, en les amenant à assumer responsabilité et sens de l'initiative. Tous ces transformations ne peuvent pas se passer de la motivation des acteurs de toute l'entreprise par le truchement des récompenses (prime, distribution des parts d'action en faisant participer tous les salariés au capital de l'entreprise s'il s'agit d'un groupe, par exemple...).

5.2 LE CHANGEMENT DES MANIERES D'ETRE ET D'AGIR

Le changement ne peut intervenir sans interpeller les différents acteurs de l'entreprise, en particulier par rapport à la volonté des uns, les dirigeants, et l'engagement des autres, le personnel. Chacun doit avoir intégré l'idée que toutes les règles - qu'elles soient relatives aux conditions de travail et au fonctionnement de l'entreprise ou aux relations interprofessionnelles avec les collègues ou avec les supérieurs hiérarchiques - sont à respecter. Chacun doit s'approprier aussi qu'il a des droits mais aussi des devoirs et que ses revendications ou actions sont normées et limitées avec un seuil à ne jamais franchir.

5.3 LA VOLONTE DU DIRIGEANT EN TANT QUE LEADERSHIP

Une action décisive sur la culture d'entreprise est importante mais ne peut être manipulée que par la volonté d'un dirigeant leader. En effet, seul un leader peut détenir l'autorité et la légitimité pour proposer et conduire une démarche de changement. Et la réussite de la mutation culturelle revient en grande partie à la volonté du propriétaire dirigeant reconnu par ces capacités de leader qui peut entraîner l'adhésion de toutes les personnes aux nouvelles orientations. C'est un leadership qui peut donner le cadre et l'impulsion de tout changement à côté de sa capacité à interagir avec le personnel de l'entreprise et à influencer positivement les comportements dans l'intérêt de tous. Nous rejoignons ici Kotter et Heskett lorsqu'il souligne que la réussite de la mutation culturelle dépend en grande partie de la force de conviction et de la qualité des dirigeants.⁶

Autrement-dit, la mutation culturelle ne peut être conduite que par celui ou celle qui la veut, la peut et surtout qui y croit vraiment. Non seulement du leader mais aussi de tout le personnel qui doit aussi coopérer pour la réussite d'une telle mutation. Or ceci ne peut se faire qu'à travers un diagnostic partagé qui favorise l'adhésion du personnel au processus du changement auquel il a lui-même activement participé.

[6] Kotter. John P & James L. Heskett .op.cit. p94,

5.4 LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Il faut d'abord noté qu'un diagnostic partagé est une technique qui permet au personnel de participer activement, à un moment donné, non seulement à l'identification des dysfonctionnements mais aussi à l'élaboration des projets de résolution pour mettre fin aux problèmes que rencontre l'entreprise. Les techniques d'entretiens individuels ou de questionnaires, non anonymes, sont les plus fréquemment utilisées. Cette technique a l'avantage d'associer les salariés aux résolutions et à leur engagement une fois les propositions du DRH arrêtées. Cette stratégie amène chaque salarié à s'engager et participer à la solution. C'est une sorte de responsabilité qu'on lui octroi, à un moment donné pour exposer et donner des conseils. Outre, le diagnostic partagé, il y a la question du pouvoir dans ses rapports au changement.

5.5 LE POUVOIR PARTAGÉ

Parmi les nouvelles stratégies du management, les psychologues du travail, suggèrent que le salarié doit être amené à s'autocontrôler et se fixer lui-même ses propres objectifs, les accomplir en prenant ses responsabilités et disposer en quelque sorte d'un pouvoir limité qu'il partage. Ce pouvoir partagé n'est pas le partage du pouvoir.

Voilà une stratégie facilitant le changement au lieu de continuer à exercer un pouvoir susceptible d'être transgresseur comme le note les spécialistes de l'analyse institutionnelle. Autrement-dit, la méthode classique qui consiste à commander, contrôler et mettre en place des mesures coercitives et contraignantes ne peut qu'inciter l'ouvrier à fuir ses responsabilités, est maintenant dépassée.

6 CONCLUSION

L'entreprise, objet de notre étude, s'est engagée dans une démarche de changement culturel bien élaborée en collaboration avec toutes les parties prenantes, dans le but d'avoir une vision objective de son niveau de performance. L'objectif premier est d'essayer de trouver des solutions lui permettant de surmonter ses difficultés structurelles et financières. Cette démarche consistait à identifier, collecter les connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise en vue d'améliorer son fonctionnement et par conséquent sa performance. Il s'agit de mettre en œuvre un processus de transformation basé sur deux axes de réflexions essentiels : les traits culturels de l'entreprise et les pratiques managériales. En tenant compte à la fois des potentiels et aptitudes de chacun, ce processus repose d'abord sur la restructuration de l'entreprise et sa réorganisation, l'exemplarité, la proximité avec les membres de son équipe, de leurs préoccupations mais aussi la reconnaissance de leurs performances et l'explication des décisions et des actions inhérentes au changement.

Bien que la mise en œuvre du changement a buté sur des difficultés, entre autres la réticence et le manque de confiance du personnel en la réussite, les résultats étaient bénéfiques et l'entreprise a pu mieux se positionner par rapport à ses concurrents : un chiffre d'affaire en progression, un résultat positif, une réduction des coûts, l'atteinte des objectifs et la réalisation d'une meilleure productivité au niveau de chaque service. A tous ces points positifs enregistrés, s'ajoutent la satisfaction des salariés et l'installation d'un climat favorable de travail et d'esprit d'équipe.

L'exemple de cette entreprise, revenue de loin, nous a incité à tirer certains enseignements extrapolables aux autres, pour l'amélioration de la performance en s'appuyant sur une stratégie de changement qui vise à agir directement sur les traits culturels auxquels s'ajoutent des pratiques managériales avancées. Un changement au niveau des comportements et des mentalités, la prise en compte de la dynamique des rapports interindividuels et inter-hiérarchiques, l'association des salariés au diagnostic et au pronostic de l'entreprise sont les stratégies fondamentales à mettre en œuvre pour réussir l'atteinte de la performance.

Ce processus de changement culturel est certes efficace en matière d'amélioration de la performance mais son application nécessite des compétences, un coût et du temps.

A travers cet exemple, nous voyons que la performance est alliée au style de culture à l'œuvre au sein de l'entreprise. Une bonne gestion des ressources humaines avec la prise en considération des intérêts de tous (salariés et employeurs), l'adaptation des techniques managériales d'inspirations occidentales au contexte culturel des marocains ne peut qu'aboutir à l'obtention de bons résultats, en sauvant les emplois et, in fine, à la réalisation de la performance.

REFERENCES

- [1] Olivier Devillard, Dominique Rey, « culture d'entreprise : un actif stratégique », P45, Edition Dunod, ,245p, 2008.
- [2] Jim Collins, « De la performance à l'excellence, devenir une entreprise leader », nouveaux horizon, 287p, 2011.
- [3] Edgar H. Schein « organisational culture & leadership » Edition Jossey Bass, San Francisco, 200p.
Eric Delavallée, Elsa Joly, Anne Yoldjian, «La culture d'entreprise pour manager autrement », Editions d'Organisation, 140p, 2002.
- [3] J. M. Kobi & Wûthrich, « culture d'entreprise, modes d'action diagnostic et intervention » Édition Nathan, 230p, 1991.
- [4] Kotter. John P & James L. Heskett, « culture et performance, le second souffle de l'entreprise » Edition d'organisation, Paris, 1993.
- [4] Maurice Thévenet, « La culture d'entreprise » Edition Puf Paris, 128p, 1993.
- [5] Nouredine El Aoufi (sous direction), « L'entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine » GERRHE, Impression El Maârif EL Jadida, 199p, 2000.
- [5] Philippe D'Iribarne (ouvrage collectif), «cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières » Editions du Seuil, Paris, 354p, 1998.
- [6] Philippe D'Iribarne « management des entreprises et diversité culturelle entre tradition et modernité : une équation subtile dans les pays en développement » Revue futuribles n°295, mars 2004.
- [7] R. Reitter (ouvrage collectif), « cultures d'entreprise étude sur les conditions de réussite du changement » Edition Vuibert, Paris, 286p, 1991.
- [8] Ronard S.Burt « quand la culture d'entreprise est-elle un atout stratégique ? » http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm, 1999.