

Influence De La Culture Nationale Sur La Culture D'Entreprise

Cas Des PME Malgache

ANDRIANARIZAKA Haritiana Herimpitia¹, RAKOTOMALALA Eddy², RAKOTONDRAMANANA
Andry Lova Herizo³

¹Doctorant en Sciences de Gestion
Université d'Antananarivo, Madagascar

²Docteur en Sciences de Gestion
Université d'Antsirananana, Madagascar

³Docteur HDR en Science de Gestion
Maitre de Conférences de l'Université d'Antananarivo
Madagascar



Résumé – La culture malgache est riche et diversifiée, imprégnée d'une histoire ancestrale, de coutumes et de traditions uniques. Ces éléments culturels ont une incidence sur les valeurs fondamentales des Malgaches tels que le respect des aînés, l'importance de la famille et de la communauté, ainsi que la préservation des liens sociaux. Ces valeurs peuvent influencer le comportement des dirigeants et leur façon d'aborder les relations professionnelles, la gestion des ressources humaines et les prises de décision stratégiques. C'est dans ce sens que se pose la problématique de savoir Dans quelle mesure la culture nationale malgache influence-t-elle le modèle de culture des entreprises ? Ce travail analyse donc les effets des différentes dimensions de la culture nationale malgache sur le choix d'une culture d'entreprise à partir résultats d'une enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 264 PME malgaches

Mots clés – Culture , Nation, Malgache, Dirigeant, Culture d'entreprise.

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est très sollicité à Madagascar. Face aux divers secteurs et activités existant dans le pays, les entrepreneurs ont le large choix pour pouvoir entreprendre. Pourtant, quelques facteurs sociaux et culturels notamment imposés par la société et les cultures ancestrales limitent la réussite de leur projet entrepreneurial.

Le dynamisme culturel de nos jours est l'expression de la culture comme base fondamentale de tout être humain. La culture est ainsi dans son expression profonde le reflet de tout l'univers de l'homme dans son milieu de vie car elle surgit dans ce qu'on est, dans nos connaissances, nos Us, nos mœurs, nos traditions et nos croyances. Tous les peuples du monde se différencient par leur façon d'être et de faire.

A Madagascar, les diverses traditions sont les résultats d'un métissage important causé par la migration de diverses races sur l'île. On parle alors d'une richesse culturelle résultant de la composition de civilisations asiatique, arabe, africaine et européenne. On peut voir diverses similitudes entre les traditions de ces civilisations avec les diverses traditions Malagasy. (Andrianaivalona, Revue de Madagascar). D'après le petit Larousse 2012, la culture est l'ensemble de différentes coutumes qui caractérise un groupe. On peut aussi parler d'ensemble de conviction partagé qui influe sur le comportement d'un individu ou d'un groupe.

Les contextes entrepreneuriaux de ces dernières années poussent à reconnaître l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion et le développement des organisations. Les chercheurs et les praticiens ont constaté que la culture d'entreprise peut avoir un impact profond sur divers aspects de l'entreprise, tels que la productivité des employés, la satisfaction au travail, l'engagement des employés, l'innovation, la prise de décision et même la pérennité de l'entreprise. En effet, la culture est liée à l'entreprise comme elle est liée à n'importe quel autre groupement humain composé d'individus ayant des caractères différents mais qui ont adopté des comportements communs et une mentalité commune pour pouvoir vivre ensemble. Il est aussi essentiel de comprendre que la culture d'entreprise ne se forme pas dans un vide culturel. Elle est influencée par une multitude de facteurs, dont l'un des plus importants est la culture nationale dans laquelle l'entreprise est enracinée. La culture d'entreprise est capable d'adaptation et doit quoi qu'il en soit l'être. Les influences exercées par l'environnement culturel obligent constamment les entreprises à s'adapter. C'est dans ce sens que se pose la problématique de savoir Dans quelle mesure la culture nationale malgache influence-t-elle le modèle de culture des entreprises ?

Ainsi, ce travail a pour objectif d'analyser les effets des différentes dimensions de la culture nationale sur le choix d'une culture d'entreprise. Les résultats d'une enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 264 entreprises malgache choisies d'une façon aléatoire permettront de vérifier empiriquement que la culture des entreprises malgache reflète les dimensions de la culture nationale.

I. CADRE CONCEPTUEL

La notion de culture pour l'entreprise, reste toujours floue parce que les auteurs se dispersent sur le sujet. Deux propositions sont avancées par les auteurs (Strategor, 1999) concernant la culture d'entreprise. Certains auteurs affirment que l'entreprise a une culture c'est-à-dire un sous-système interne de l'ensemble de l'entreprise qui permet aux individus de s'adapter à son environnement. D'autres auteurs disent cependant que l'entreprise est une culture c'est-à-dire un système de connaissances que chacun de ses membres peut interpréter par le biais de mécanismes mentaux. La culture caractérise une entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel (Thevenet, 1993)

Ainsi tout manager se préparant à affronter l'avenir doit cependant acquérir des compétences capables d'élargir son horizon qu'il s'agisse de prévision, de planification, d'analyse ou de compréhension des perspectives futures, de lui permettre de se familiariser à l'environnement culturel dans lequel l'entreprise évolue car il ne faut pas oublier que la culture nationale peut exercer une influence significative sur les valeurs, les comportements et les attentes des individus au sein de l'organisation.

Les cultures nationales ne sont pas sans effet, d'une manière générale, les cultures agissent comme filtres cognitifs. Les cultures nationales ont surtout leurs effets sur le domaine de l'entreprise. Certaines sont considérées comme étant des barrages culturels nationaux. Cependant comme on les inculque depuis la naissance il est assez difficile de les revendiquer. Le dynamisme culturel de nos jours est l'expression de la culture comme base fondamentale de tout être humain. La culture est ainsi dans son expression profonde le reflet de tout l'univers de l'homme dans son milieu de vie car elle surgit dans ce qu'on est, des connaissances, des Us, des mœurs, des traditions et des croyances. Tous les peuples du monde se différencient par leur façon d'être et de faire.

La culture nationale et la culture d'entreprise sont donc deux entités distinctes qui, lorsqu'elles interagissent, peuvent influencer de manière significative le fonctionnement et la réussite d'une entreprise. La culture nationale représente les valeurs, les croyances, les traditions et les comportements partagés par les membres d'une nation ou d'une société spécifique. D'autre part, la culture d'entreprise se réfère aux normes, aux attitudes, aux valeurs et aux pratiques qui la caractérisent.

II. RESULTATS

Les résultats qui vont suivre se concentreront sur l'importance donnée à la culture malgache ainsi que ses reflets sur la culture des entreprises.

2.1 Considération de la culture nationale des dirigeants des PME

L'examen des points de vue des chefs d'entreprise de PME malgache concernant la culture nationale met en lumière leur relation avec les valeurs et les traditions locales. Cette analyse dévoile comment ces dirigeants intègrent la culture nationale dans leurs pratiques professionnelles, impactant potentiellement leurs décisions et leurs interactions au sein d'un contexte culturellement riche et diversifié à Madagascar.

L'analyse de la considération des composantes de la culture nationale malgache par les dirigeants éclaire leur rapport aux valeurs locales. Elle montre comment ces chefs d'entreprise intègrent ces éléments dans leur pratique, influençant leurs décisions et interactions. Les résultats confirment des tendances significatives par tranche d'âge et selon les niveaux d'étude, avec des tests de chi-deux montrant respectivement des p-value de 0,0312, inférieure au seuil de 5%.

Tableau 1 : Test de Chi-deux de la considération des Dirigeants de PME des composantes de la CNM selon leur tranche d'âge niveau d'étude

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi ²) :	Tranche d'âge	Niveau d'étude
Khi ² (Valeur critique)	26,708	18,828
DDL	15	10
p-value	0,0312	0,0425
alpha	0,05	0,05

Source : Auteurs, 2024

Les résultats de l'analyse des opinions des dirigeants de PME malgache concernant leurs considérations des dimensions culturelles sont présentés ci-dessous. Les réponses aux questions relatives à la considération du Fihavanana, du respect du Zokiolona, du concept de prise de risque et de l'environnement dans lequel vit la population malgache ont été évaluées en termes de moyenne et d'écart type. Ces indicateurs offrent un aperçu des tendances et de la dispersion des opinions des dirigeants vis-à-vis de ces aspects culturels importants.

Les moyennes obtenues pour chaque dimension culturelle laissent entendre que le concept de : "Fihavanana", (3,01), le respect du "Zokiolona" (3,09), la prise de risque (3,05) et l'environnement (3,06) sont souvent considérés dans le principe de vie des Chefs d'entreprises. Cependant, les écarts types (de 1,372 à 1,462) qui semblent assez élevés, indiquent des degrés de dispersion autour de ces moyennes, révélant ainsi la variabilité des opinions recueillies

Tableau 2 : Distributions des opinions des dirigeants des Pme malgache sur leur considération des dimensions de la CNM

	Moyenne	Ecart type
63-Le Fihavanana est-il considéré dans vos principes de vie ?	3,01	1,372
64-Le respect du Zokiolona est-il considéré dans vos principes de vie ?	3,09	1,425
65-Le concept de prise de risque est-elle considérée dans vos principes de vie ?	3,05	1,443
66-L'environnement dans lequel vit la population malgache est-il considéré dans vos principes de vie ?	3,06	1,462

Source : Auteurs, 2024

Les résultats du modèle régression sur la considération des dimensions culturelles dans les principes de vie des dirigeants des PME malgache montrent des R² modérément élevés pour certaines dimensions : Fihavanana (0,678), Zokiolona (0,723), prise de risque (0,657), et environnement (0,632). Ces valeurs suggèrent que les prédicteurs du modèle expliquent une part significative de la variance des opinions des Chefs d'entreprises dans leur considération de ces concepts. Les tests F renforcent ces variations significatives d'opinions pour certaines dimensions (p < 0,05), indiquant que le modèle global est significativement meilleur que le modèle constant.

Tableau 3 : Récapitulatifs des modèles de la considération des dirigeants des PME des dimensions culturelles malgache

Modèle de la considération dans les principes de vie des dimensions culturelles	R-deux	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
63-Fihavanana	0,678	3	260	0,015
64-Zokiolona	0,723	3	260	0,020
65-La prise de risque	0,657	3	260	0,135
66-L"environnement de la population	0,632	3	260	0,011
a. Prédicteurs : (Constante), 3- Quel est votre niveau d'étude ?, 1- Votre genre ?, 2- Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?				

Source : Auteurs, 2023

Les résultats des modèles de régression fournissent des informations importantes sur l'influence des variables indépendantes (genre, tranche d'âge et niveau d'étude) sur la considération des dimensions culturelles par les dirigeants des PME dans leurs principes de vie. Chaque modèle évalue l'effet de ces variables sur une dimension culturelle spécifique (Fihavanana, Zokiolona, prise de risque et environnement de la population malgache).

Tableau 4 : Coefficients des variables dans le modèle de régression de la considération de la dimension Fihavanana dans le principe de vie des dirigeants des PME

Variabes dépendantes dans les modèles de considérations des dirigeants des PME des dimensions culturelles dans leurs principes de vie	Variabes	B	Erreur standard	t	sig.
63-Le Fihavanana	(Constante)	3,444			0
	1- Votre genre ?	-0,219	0,086	-2,529	0,012
	2- Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	0,029	0,014	1,943	0,053
	3- Quel est votre niveau d'étude ?	0,02	0,006	2,995	0,003
64-Le Zokiolona	(Constante)	3,444		0	0
	1- Votre genre ?	-0,219	0,106	-2,053	0,041
	2- Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	0,029	0,013	2,168	0,031
	3- Quel est votre niveau d'étude ?	0,02	0,008	2,254	0,025
65-La prise de risque	(Constante)	3,444		0	0
	1- Votre genre ?	-0,219	0,171	-1,273	0,204
	2- Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	-0,029	0,092	-0,315	0,753
	3- Quel est votre niveau d'étude ?	-0,02	0,008	2,495	0,013

66-L'environnement de la population malgache	(Constante)	3,444		0	0
	1- Votre genre ?	-0,219	0,108	-2,014	0,045
	2- Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	0,029	0,014	2,053	0,041
	3- Quel est votre niveau d'étude ?	0,02	0,008	2,402	0,017

Source : Auteurs, 2024

Globalement, les résultats établissent que, pour ces dimensions culturelles, le genre, l'âge et le niveau d'étude des dirigeants des PME ont des impacts variables sur leur considération. Cependant, il est important de noter que les variables genre et âge ont des significativités limitées (p-values légèrement supérieures à 0,05). En revanche, le niveau d'étude semble jouer un rôle plus marqué dans la considération de certaines dimensions culturelles.

Dans le cadre du modèle Fihavanana, on observe que le genre des dirigeants exerce une influence d'importance notable sur leurs valeurs fondamentales. Cela se manifeste par la significativité statistique du coefficient lié au genre, établie à un niveau de confiance de 95%. De façon plus explicite, il est possible d'affirmer que les femmes portent une attention plus poussée à intégrer la dimension du Fihavanana dans leurs principes de vie, en comparaison avec leurs homologues masculins. En outre, les facteurs de l'âge et du niveau d'éducation se montrent également dotés de coefficients positifs et significatifs. Cette observation souligne que ces variables exercent également une influence notable sur les orientations des dirigeants dans le contexte du Fihavanana. Autrement dit, plus les chefs d'entreprise avancent en âge et plus ils sont titulaires d'un niveau d'éducation élevé, plus ils tendent à adopter une posture conciliante envers l'incorporation du Fihavanana dans leur approche de vie.

Dans le modèle Zokiolona, le genre, l'âge et le niveau d'éducation continuent d'avoir des effets significatifs sur les principes de vie des dirigeants. Cependant, les coefficients associés au genre et à l'âge sont légèrement différents de ceux du modèle précédent, suggérant des nuances dans les influences culturelles liées à Zokiolona.

Pour ce qui est du modèle abordant la propension à prendre des risques, nos résultats dévoilent des éléments d'intérêt. Dans cette optique, il est notable que le genre semble ne pas exercer d'effet marquant (sig = 0,204) sur les principes de vie des dirigeants de PME en ce qui concerne l'adoption du risque. En d'autres termes, la disposition à prendre des risques des dirigeants de PME peut être présente ou absente, peu importe leur genre. Parallèlement, l'âge ne manifeste pas aussi d'influence significative dans ce modèle, avec un sig de 0,730. Ainsi, la disposition à prendre des risques peut être observée tant chez les jeunes dirigeants de PME malgache que parmi leurs homologues plus âgés. Néanmoins, il est indéniable de noter, grâce au coefficient négatif d'une signification marquée à un niveau de 0,01, que la prédisposition à prendre des risques est nettement plus prévalente parmi les chefs d'entreprise possédant un niveau d'éducation plus avancé.

Enfin, dans le modèle de l'environnement de la population malgache nous pouvons dire vu la significativité de tous les coefficients des variables explicatives du modèle que les principes de vies des dirigeants des chefs d'entreprises se réfèrent se réfèrent davantage à leur genre, classe d'âge et de leur niveau d'étude.

En dernier lieu, en examinant le modèle lié à l'environnement de la population malgache il est manifeste, compte tenu de la significativité de tous les coefficients des variables explicatives du modèle, que les valeurs et principes de vie des chefs d'entreprise, dans leur évaluation de l'environnement de la population malgache sont étroitement corrélés à leur genre, à leur tranche d'âge et à leur niveau d'éducation. Plus précisément, à mesure que les entrepreneurs mûrissent en termes d'âge et d'acquisition de connaissances, leur conscience de l'importance de la préservation de leur environnement s'accroît, même si chez les hommes, cette orientation est perçue comme moins marquée, indiqué par le coefficient négatif de -0,219.

2.2 Reflet de la culture malgache dans la CE des PME

L'impact de la culture malgache sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) est un sujet fascinant qui fait apparaître à la fois des avantages et des défis. Les valeurs culturelles telles que la solidarité, incarnée par le concept de "Fihavanana", enrichissent la gestion d'entreprise en favorisant la cohésion et la confiance. Cet ancrage culturel peut se

transformer en avantage concurrentiel, notamment en valorisant les spécificités locales. Cependant, ces mêmes valeurs peuvent poser des défis, notamment en matière d'innovation et d'adaptation aux normes commerciales internationales. L'exploration de ces dynamiques offre des pistes pour que les PME malgache maximisent leur potentiel en harmonisant tradition et modernité.

Le reflet des composantes de la culture malgache dans la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) peut être considéré à travers deux prismes principaux : l'intégration culturelle dans les pratiques d'entreprise et l'impact de ces pratiques sur la compétitivité à l'échelle locale et internationale. Tout d'abord, la culture malgache caractérisée par des valeurs telles que le Fihavanana, qui symbolise l'entraide et la solidarité, influence profondément la manière dont les entreprises sont gérées. Ces valeurs promeuvent une gestion intégrée et globale de l'entreprise, où les relations humaines et la cohésion sociale prennent une place centrale. Cette spécificité culturelle peut transformer les défis en opportunités, notamment en renforçant la fidélité des employés et en créant un environnement de travail motivant, ce qui peut accroître la productivité et l'innovation au sein des PME (Banque Africaine de Développement, 2020).

En outre, l'orientation vers l'exportation et l'internationalisation des PME malgache reflète également l'influence de la culture sur les stratégies d'entreprise. L'adaptabilité et la flexibilité, tirées des pratiques culturelles, permettent aux entreprises malgache d'explorer et de s'adapter à de nouveaux marchés. Toutefois, pour maximiser ce potentiel, les PME doivent naviguer avec prudence, en tenant compte des dimensions culturelles qui influencent la prise de décision et le comportement des consommateurs à l'étranger.

L'analyse des perceptions des composantes culturelles nationales malgache dans la compétitivité des petites et moyennes entreprises dévoile une interaction captivante entre les pratiques culturelles et le secteur des affaires. Les données recueillies dans des domaines tels que l'histoire, les mythes, et les rites décrivent des opinions variées et équilibrées. Par exemple, dans le contexte des entreprises, les avis sur le rôle de l'histoire montrent une répartition égale, avec 22,3% des sondés pensant que l'histoire n'a aucun reflet dans les pratiques commerciales, alors qu'un nombre équivalent la considère comme omniprésente. Cette répartition des points de vue suggère une divergence sur le poids de l'histoire dans les orientations stratégiques des entreprises : pour certains, le patrimoine culturel constitue un pilier essentiel dans le monde des affaires, tandis que pour d'autres, son influence est perçue comme marginale.

L'équilibre observé entre les vues positives et négatives soulève la complexité de l'impact de la culture malgache sur le monde des affaires, marqué par une richesse et une diversité de traditions. Les éléments historiques et mythologiques, pour certains, sont considérés comme des leviers stratégiques, alors que pour d'autres, leur influence sur les activités est perçue comme marginale ou indirecte. La diversité des opinions autour des mythes malgaches avec 22% des participants les considérant sans influence et 23,5% les voyant comme cruciaux, met en lumière la dualité de ces éléments culturels : soit comme forces motrices stratégiques, soit comme aspects purement traditionnels n'influençant pas directement le commerce. En ce qui concerne les rites malgache le partage des opinions indique une hésitation à les intégrer dans les opérations commerciales quotidiennes, suggérant une certaine réserve quant à leur applicabilité dans l'environnement entrepreneurial contemporain.

Par ailleurs, l'utilisation de la langue malgache et les croyances religieuses se distinguent par leur influence positive récurrente, mettant en exergue le rôle primordial de ces facettes culturelles dans l'établissement de l'identité et des principes d'une entreprise. L'emploi de la langue malgache en particulier, est perçu comme un canal de communication essentiel et un moyen d'expression de la culture, facilitant de ce fait les échanges commerciaux et consolidant les relations au sein de la communauté. Plus spécifiquement, la langue est considérée comme un élément fédérateur, avec 23,9% des répondants la jugeant omniprésente dans le cadre entrepreneurial, en opposition aux 19,3% qui pensent le contraire. Cette situation souligne la valeur accordée à la communication et à l'identité culturelle dans le domaine des affaires. Quant aux croyances et à la religion malgache elles représentent des sujets de divergence, témoignant de la complexité d'intégrer ces aspects dans un milieu professionnel. Ces dimensions culturelles pourraient constituer les fondements de stratégies de marque distinctives et renforcer la confiance avec clients et partenaires locaux.

L'incorporation de pratiques traditionnelles et de rites dans le milieu des affaires malgache semble rencontrer certaines réserves, reflétant les défis liés à l'harmonisation des coutumes ancestrales avec les exigences d'un environnement commercial contemporain. Notamment, concernant l'intégration des rites malgache les avis sont partagés, avec 22,3% exprimant une absence d'intégration et 15,2% signalant une présence constante, ce qui souligne une hésitation à les adopter dans la gestion quotidienne des entreprises. Cette diversité d'opinions démontre la difficulté de concilier l'authenticité culturelle avec l'innovation dans les

pratiques d'affaires. Pour les PME malgache trouver le juste milieu entre le respect des traditions et l'adoption de stratégies novatrices est crucial afin de valoriser leur patrimoine tout en restant compétitives à l'échelle internationale.

Tableau 5 : Perceptions de la culture nationale malgache à travers la CE des PME

Opinion	Jamais	Très rarement	Rarement	Souvent	Toujours	TOTAL
Reflet des composantes de la CN dans la CE						
Histoire dans CE	22,3%	16,7%	20,1%	18,6%	22,3%	100%
Mythes malgache dans CE	22,0%	22,3%	17,0%	15,2%	23,5%	100%
Rites malgache dans CE	22,3%	21,6%	18,9%	22,0%	15,2%	100%
Instructions dans CE	23,5%	22,7%	18,9%	20,1%	14,8%	100%
Langue malgache dans CE	19,3%	17,4%	19,7%	19,7%	23,9%	100%
Croyance malgache dans CE	19,3%	18,6%	23,1%	21,6%	17,4%	100%
Religion dans CE	17,4%	20,1%	19,7%	22,0%	20,8%	100%

Source : Auteurs, 2024

L'analyse du "Reflet des dimensions de la culture malgache dans la compétitivité des PME" plonge dans l'étude des interactions entre les éléments culturels traditionnels malgache et les pratiques des petites et moyennes entreprises. Cette exploration met en avant l'influence des valeurs, croyances, et pratiques culturelles sur les stratégies d'entreprise, la gestion du personnel, et l'innovation au sein des PME à Madagascar. En examinant comment la culture façonne l'environnement des affaires, cette analyse cherche à déterminer l'impact de l'héritage culturel malgache sur le développement et la compétitivité des entreprises dans le paysage économique mondial actuel.

La perception des dimensions culturelles malgaches dans la conduite des entreprises (CE) des petites et moyennes entreprises (PME) offre une intégration variable de ces valeurs au sein du tissu économique de Madagascar. Le Fihavanana, qui est un pilier central de la société malgache, symbolisant l'esprit de fraternité, de solidarité et d'entraide, semble être relativement bien intégré dans les PME. En effet, près d'un quart des répondants (23,9%) affirment que le Fihavanana est toujours présent dans leur CE, tandis que 20,5% le perçoivent souvent. Ces chiffres témoignent d'une certaine fidélité aux traditions malgaches qui prônent la cohésion sociale et le soutien mutuel, des valeurs qui peuvent se traduire par des pratiques d'entreprise favorisant le travail d'équipe et la responsabilité sociale.

En revanche, le respect des aînés et de la hiérarchie, incarné par le concept de Zokiolona, semble moins prégnant, avec seulement 17,8% des répondants indiquant une présence constante dans la CE des PME. Cette moindre représentation pourrait refléter une évolution des structures organisationnelles vers des modèles plus horizontaux ou une adaptation aux normes de gestion modernes qui privilégient la méritocratie et l'innovation. Par ailleurs, la prise de risque et l'engagement envers l'environnement, deux autres dimensions culturelles importantes, montrent une présence modérée dans la CE des PME, avec environ 21% des répondants les reconnaissant souvent ou toujours. Cela suggère que les entreprises malgaches sont conscientes de l'importance de ces éléments, mais que leur application peut être influencée par des facteurs externes tels que l'environnement économique ou les pressions du marché.

Le concept malgache de projection, qui implique la planification et la vision à long terme, semble être le moins intégré dans la CE des PME, avec seulement 18,2% des répondants le percevant toujours. Cette tendance pourrait indiquer des défis dans l'alignement des stratégies d'entreprise avec des objectifs à long terme, peut-être en raison de l'incertitude économique ou d'un manque de ressources pour investir dans la planification future. Il est essentiel de reconnaître que la culture d'une nation est un élément dynamique et que son influence sur les pratiques d'entreprise peut varier en fonction de nombreux facteurs, y compris le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, et l'ouverture au commerce international et aux influences étrangères.

En somme, ces résultats illustrent la complexité de l'incorporation des valeurs culturelles dans le cadre des PME malgache. Ils soulèvent une tension entre le maintien des traditions et l'adoption de stratégies adaptées aux défis contemporains, soulignant la nécessité pour les entreprises de naviguer habilement entre ces deux impératifs pour assurer leur croissance et leur compétitivité.

Tableau 6 : Perception des dimensions culturels malgache dans la CE des PME

Opinion Dimensions de la CN dans la CE	Jamais	très rarement	rarement	souvent	toujours	TOTAL
Fihavanana	15,2%	23,5%	17,0%	20,5%	23,9%	100%
Zokiolona	20,1%	20,8%	21,6%	19,7%	17,8%	100%
Concept malgache de la prise de risque	21,2%	19,3%	16,7%	21,2%	21,6%	100%
Environnement malgache	21,2%	19,3%	17,4%	21,6%	20,5%	100%
Concept malgache de projection	19,3%	23,9%	18,9%	19,7%	18,2%	100%

Source : Auteurs, 2024

III. DISCUSSIONS

La validation de notre hypothèse selon laquelle la culture interne des petites et moyennes entreprises (PME) à Madagascar reflète les caractéristiques de la culture nationale revêt une importance décisive. Cette affirmation, qui a fait l'objet de nombreuses discussions, mais qui n'a été que rarement appuyée par des preuves concrètes, éclaire sur l'intégration des entreprises malgache au sein du paysage culturel national et son influence sur leur réussite et capacité d'adaptation.

La culture malgache avec sa richesse et sa diversité issue de la fusion des influences africaines, asiatiques et européennes, imprègne la vie quotidienne et se traduit par des pratiques commerciales et comportements organisationnels spécifiques. Les PME, étant des acteurs économiques essentiels à Madagascar, sont susceptibles d'incarner cette diversité culturelle à travers leur propre culture organisationnelle. Il est donc fondamental d'analyser l'harmonie ou la divergence entre la culture d'entreprise et les attributs de la culture nationale.

En se basant sur les résultats concernant les caractéristiques des cultures d'entreprise des PME. Le but est ici de vérifier le reflet de la culture nationale malgache dans la CE de ces PME. Trois étapes relatant d'une part que la culture nationale malgache respectée par les dirigeants est reflétée dans la CE des PME, d'autre part que le fait que la CE des PME reflète la CNM quand celle-ci est véhiculée dans l'entreprise et enfin que la CNM est reflétée dans la CE tant qu'elles impactent l'activité professionnelle des dirigeants sont nécessaires à cet effet.

3.1 La culture nationale malgache respectée par les dirigeants est reflétée dans la CE des PME

L'importance de la culture nationale malgache dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME) à Madagascar est un sujet crucial dans les études socio-économiques. La culture malgache fusion d'influences africaines, asiatiques et européennes, façonne profondément la création, la gestion et la prospérité des PME dans ce pays insulaire. Les dirigeants d'entreprise malgache imprégnés des valeurs et des traditions de leur société, intègrent ces éléments culturels dans leurs pratiques commerciales, ce qui se reflète dans la culture entrepreneuriale (Randrianasolo, 2017).

Une caractéristique majeure de la culture nationale malgache est son fort attachement aux valeurs traditionnelles telles que le respect des ancêtres, la solidarité communautaire et la préservation des liens familiaux. Ces valeurs sont fréquemment intégrées dans le fonctionnement des PME malgache où les entreprises familiales sont courantes et où les décisions d'affaires tiennent souvent compte des relations personnelles et familiales (Rakotomalala, 2019). Cette culture de solidarité et de soutien mutuel est essentielle dans un environnement entrepreneurial où les ressources peuvent être limitées et où la collaboration communautaire est souvent nécessaire pour surmonter les défis économiques. En outre, la résilience face à l'adversité, héritée des traditions ancestrales malgache se manifeste dans l'entrepreneuriat des PME, où les dirigeants font preuve d'une grande adaptabilité et d'une capacité à innover dans des conditions économiques difficiles (Randrianasolo, 2017). Ces aspects culturels démontrent

l'importance de reconnaître et de soutenir la culture nationale malgache dans le contexte des PME pour favoriser un développement économique durable et culturellement pertinent.

Nos résultats confirment ces assertions en mettant en évidence, par le biais d'une analyse de corrélation la considération de la culture nationale malgache par les dirigeants des PME et le reflet de cette dernière dans leur culture d'entreprise. L'étude apporte une lumière significative sur l'interaction entre la culture nationale malgache et la gestion des petites et moyennes entreprises à Madagascar, révélant un lien tangible entre la valorisation des éléments culturels malgache par les dirigeants et leur reflet dans la culture organisationnelle des entreprises. Une corrélation positive et statistiquement pertinente est identifiée, avec un coefficient de corrélation de 0,394 ($p < 0,05$), montrant que la prise en compte des aspects de la culture nationale malgache par les dirigeants se reflète de manière significative dans la culture d'entreprise. Ceci est corroboré par une autre corrélation positive notable, illustrée par un coefficient de 0,311 ($p < 0,05$), qui renforce l'idée que l'intégration des dimensions culturelles malgache par les dirigeants a un reflet direct et positif sur la culture d'entreprise.

Ces portées mettent en exergue le rôle déterminant de la culture nationale dans le contexte entrepreneurial malgache. Il est à noter que les dirigeants des PME qui accordent une importance prépondérante à la CNM tendent non seulement à intégrer ces valeurs au sein de leur culture d'entreprise mais aussi à promouvoir un reflet fidèle de ces traditions et valeurs culturelles dans leurs pratiques organisationnelles. Cette synergie culturelle est d'autant plus significative qu'elle contribue à renforcer l'identité locale, la légitimité sociale des entreprises et à créer un environnement de travail plus inclusif et harmonieux. Ces éléments sont surtout essentiels pour un développement économique qui soit à la fois durable et aligné sur les spécificités sociales et culturelles de Madagascar, soulignant ainsi l'influence directe et profonde de la CNM sur les dynamiques organisationnelles des PME dans le pays.

Tableau 7 : Corrélation sur la considération de la culture nationale malgache par les dirigeants des PME et le reflet de cette dernière dans leur culture d'entreprise

	147-Reflète des composantes de la CNM dans la CE	148-Reflète des dimensions des cultures malgache sur la CE
140-Considération des composantes de la CNM par les dirigeants des PME	0,394	0,221
Sig. (bilatérale)	0,027	0,040
146-Considérations des dimensions culturelles malgache dans une CE	0,311	0,438
Sig. (bilatérale)	0,037	0,022

Source : Auteurs, 2024

3.2 La CE des PME reflète la CNM quand celle-ci est véhiculée dans l'entreprise

La culture d'entreprise (CE) dans les petites et moyennes entreprises (PME) à Madagascar est profondément influencée par la communication non verbale (CNM) qui reflète les normes sociales et culturelles du pays. Des études anthropologiques telles que celles de Maurice Bloch (1991) sur la culture malgache soulignent l'importance des interactions sociales et des gestes non verbaux dans la communication interpersonnelle à Madagascar. Dans ce contexte, la CNM, comprenant des gestes, des expressions faciales et des postures, est un élément essentiel de la communication quotidienne. Lorsqu'elle est intégrée dans la CE des PME malgache la CNM peut transmettre des valeurs culturelles telles que le respect, la convivialité et la solidarité. Par exemple, des salutations chaleureuses telles que les poignées de main ou les échanges de regards sont des pratiques courantes qui dénotent le respect mutuel et la proximité sociale. De plus, la CNM peut également jouer un rôle dans la construction de relations interpersonnelles solides au sein de l'entreprise, favorisant ainsi un environnement de travail harmonieux et collaboratif. Ainsi, en reconnaissant et en intégrant la CNM dans leur CE, les PME malgache peuvent renforcer leur identité culturelle, favoriser l'engagement des employés et améliorer leur performance globale. En somme, selon la littérature, lorsque la CNM du pays est véhiculée dans les entreprises malgache elle peut jouer un rôle crucial dans la construction d'une CE authentique et dans le renforcement de la cohésion organisationnelle, contribuant ainsi au succès à long terme des PME dans le contexte malgache.

Les composantes de la communication non verbale qui sont véhiculées dans une entreprise font partie intégrante de la culture d'entreprise. Selon des études telles que celles de Albert Mehrabian (1971) sur la communication non verbale, la CNM comprend plusieurs éléments clés tels que les expressions faciales, les gestes, la posture, le ton de la voix et même la distance physique entre les individus. Ces éléments influencent la perception et la compréhension des messages au sein de l'organisation. Par exemple, dans une entreprise où le respect et la confiance sont des valeurs fondamentales de la culture d'entreprise, des salutations chaleureuses et des gestes ouverts lors des interactions quotidiennes peuvent être des manifestations de cette culture. De même, des études plus récentes telles que celles menées par David A. Harrison et al. (2006) sur l'impact de la communication non verbale sur la culture d'entreprise soulignent l'importance de l'alignement entre la CNM et la CE pour promouvoir un environnement de travail positif et productif¹.

Nos résultats confirment les éléments sus cités en indiquant une relation positive modérée entre la valorisation de la Culture Nationale Malgache (CNM) dans les PME malgache et sa présence dans la Culture d'Entreprise (CE), avec des coefficients de corrélation de 0,229 et 0,359. Ainsi, l'influence de la CNM sur la CE est favorisée par son intégration dans les PME. Les valeurs de significativité bilatérale de 0,037 et 0,012 confirment la pertinence statistique de ces corrélations, mettant en avant l'importance de l'incorporation de la CNM dans la CE pour le développement durable des PME malgache. Les résultats mettent en lumière l'effet bénéfique de la culture malgache sur la CE, soulignant l'importance de l'harmonie entre la culture nationale et d'entreprise pour le succès des PME. L'intégration des valeurs, croyances et pratiques malgache dans la CE peut améliorer l'engagement des employés, la communication et la cohésion organisationnelle, contribuant ainsi à la performance et à la résilience des PME. Ces découvertes offrent des implications pratiques pour les dirigeants d'entreprise et les décideurs, en recommandant une approche inclusive qui valorise la diversité culturelle nationale dans la gestion de la CE, afin de promouvoir un environnement de travail harmonieux et productif. En somme, valoriser la diversité culturelle nationale dans les entreprises, notamment les PME, est essentiel pour leur succès et leur durabilité à long terme.

Tableau 8 : Corrélation sur la valorisation de la CNM dans les PME malgache et son reflet de dans la CE

	147-Reflets des composantes de la CNM dans la CE	148-Reflet des dimensions des cultures malgache sur la CE
145-La valorisation de la CNM dans l'entreprise	0,229	0,359
Sig. (bilatérale)	0,037	0,012

Source : Auteurs, 2024

3.3 La CNM est reflétée dans la CE tant qu'elle impacte l'activité professionnelle des dirigeants

L'étude des interactions entre la culture malgache traditionnelle et son influence sur l'environnement corporatif se présente comme un champ d'investigation essentiel pour décrypter les contours du développement économique et social à Madagascar. L'identité culturelle de l'île, marquée par un ensemble de traditions, de principes éthiques et de croyances, joue un rôle prépondérant dans le façonnement des modalités commerciales adoptées localement. Cette empreinte culturelle traverse les barrières individuelles pour influencer significativement les dynamiques de travail, les processus décisionnels et les approches de leadership au sein des PME malgache.

Les études anthropologiques, comme celles réalisées par Bloch en 2001, offrent un panorama détaillé et complexe sur le système de valeurs malgache et son impact sur le comportement organisationnel. Les valeurs fondamentales de la culture malgache incluant le respect ancestral, l'importance de la vie communautaire et la conservation de l'environnement, se répercutent directement sur la gestion des entreprises locales. Ces principes encouragent la création d'un milieu d'affaires caractérisé par l'entraide, la collaboration et une considération mutuelle. En alignement avec ces idéaux, les cadres dirigeants développent des stratégies de gestion des ressources humaines qui promeuvent une atmosphère de travail coopérative et respectueuse. La patience,

¹ Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth Publishing Company.
Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (2006). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 49(1), 96-112. DOI: 10.5465/amj.2006.20785500.

la tolérance et la préférence pour la communication non-verbale sont d'autres facettes de la culture malgache influençant les styles de direction et les tactiques managériales.

Les recherches en gestion interculturelle et les études sur la culture organisationnelle, notamment celles de Hofstede en 2011, mettent en lumière la manière dont la culture nationale interfère avec les pratiques de gestion. De ce fait, l'identité culturelle malgache marque également les stratégies d'entreprise, spécialement dans les domaines du commerce et du marketing. La mise en avant des produits locaux, la valorisation de l'artisanat traditionnel et l'engagement envers la responsabilité sociale et écologique démontrent l'adhésion des entreprises aux valeurs culturelles dominantes. Ces choix stratégiques illustrent l'engagement des dirigeants de PME à aligner leurs opérations avec les attentes et les besoins spécifiques de la clientèle malgache (Bloch, M. 1986).

Nos résultats renforcent l'importance de la culture nationale malgache dans la définition des pratiques managériales et des stratégies d'entreprise au sein des PME malgache. La significativité statistique des corrélations, en particulier pour les dimensions culturelles spécifiques, met en lumière l'impact tangible de la culture sur les activités professionnelles. Nonobstant, la corrélation modeste pourrait insinuer également que d'autres facteurs, potentiellement externes à la culture nationale, peuvent influencer les pratiques d'entreprise, invitant à une analyse plus nuancée et multidimensionnelle de l'environnement des affaires à Madagascar.

L'analyse menée dans cette observation se penche sur l'interrelation entre la culture nationale de Madagascar (CNM) et son expression au sein de la culture d'entreprise (CE) chez les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) malgache. Les constatations mettent en évidence des liens significatifs, démontrant ainsi que la CNM joue un rôle prépondérant dans les pratiques professionnelles de ces dirigeants.

Initialement, les données dévoilent une corrélation modérée et positive entre la CNM et les pratiques professionnelles chez les dirigeants de PME, avec un coefficient de corrélation r de 0,288 et une valeur p de 0,054. Cela laisse penser que les éléments constitutifs de la culture malgache tels que ses valeurs, ses normes et ses comportements, exercent une influence notable sur la façon dont ces dirigeants orientent leurs activités commerciales. Bien que cette corrélation ne soit pas formellement significative au seuil de 0,05, elle en est proche, laissant présager l'existence d'une influence potentielle, bien que d'autres variables pourraient également jouer un rôle.

L'analyse se poursuit avec une exploration des dimensions spécifiques de la CNM, révélant des liens significatifs avec les pratiques professionnelles des dirigeants de PME. En particulier, certaines dimensions de la culture malgache sont fortement corrélées avec ces pratiques, affichant un coefficient de corrélation de 0,352 et une valeur p de 0,004. Ces dirigeants influencent ainsi de manière directe et significative leur culture d'entreprise grâce à des caractéristiques spécifiques de la culture malgache notamment le collectivisme, l'importance des relations interpersonnelles et une prédilection pour l'harmonie.

En outre, ces données mettent en avant le fait que divers éléments précis de la CNM, comme les attitudes envers l'autorité, l'orientation vers le futur et les styles de communication, maintiennent des corrélations significatives avec les comportements professionnels des dirigeants de PME. Ces découvertes conduisent que ces composantes culturelles malgache influencent de manière significative les décisions et actions prises par ces dirigeants dans le cadre de leur activité professionnelle.

Tableau 9 : Corrélacion entre les effets de la culture nationale malgache et ses reflets dans l'activité des dirigeants des PME malgache

	147-Reflets des composantes de la CNM dans la CE	148-Reflet des dimensions des cultures malgache sur la CE
142-Effet de la CNM sur les activités professionnelles des dirigeants des PME	0,288	0,352
Sig. (bilatérale)	0,054	0,004
143-Effets des dimensions de la CNM sur les activités professionnelles des dirigeants des PME	0,171	0,212
Sig. (bilatérale)	0,029	0,048

Source : Auteurs, 2024

Ces constatations impliquent que les pratiques, les valeurs et les normes culturelles en vigueur au sein des PME locales sont en corrélation avec les caractéristiques plus larges de la société malgache. Aussi, il est plausible de soutenir que la manière dont les organisations opèrent et interagissent dans le contexte commercial malgache est profondément enracinée dans les traditions, les croyances et les comportements culturels du pays. Cette cohérence entre la culture des entreprises et la culture nationale souligne l'importance de prendre en compte les particularités culturelles locales dans la compréhension et la gestion des organisations à Madagascar. En outre, cette relation suggère que les entreprises qui parviennent à harmoniser leurs pratiques avec les normes culturelles prédominantes sont plus susceptibles de réussir et de s'adapter efficacement à leur environnement social et économique. Ainsi, la prise de conscience de cette relation entre la culture d'entreprise et la culture nationale offre des perspectives précieuses pour les stratèges d'entreprise et les décideurs souhaitant renforcer la durabilité et la résilience des entreprises malgaches dans un environnement en constante évolution.

IV. CONCLUSION

Les résultats confirment l'intégration profonde de la culture nationale malgache dans la culture des entreprises, guidée par la perception et les actions des dirigeants. Cette synergie culturelle se traduit par une meilleure connaissance des traditions et des valeurs malgaches. Les éléments culturels tels que le "Fihavanana" (solidarité communautaire) et le respect des "Zokiolona" (ancêtres) influencent significativement le style de leadership, les relations interpersonnelles, et les pratiques de gestion, promouvant ainsi un environnement de travail collaboratif et un engagement soutenu envers les employés.

REFERENCES

- [1]. Albert Mehrabian (1971). "*Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*". Wadsworth Publishing. ISBN: 978-0491017176 (1971)
- [2]. Bloch, M. (1986). "*From Blessing to Violence: History and Ideology in the Circumcision Ritual of the Merina of Madagascar*". Cambridge: Cambridge University Press.
- [3]. David A. Harrison et al. (2006). "*Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*". SAGE Publications, Inc. ISBN: 978-1412905480
- [4]. Hofstede, G. (1980). "*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*". Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [5]. Rakotomalala, H. (2019). "*Small and medium-sized enterprises in Madagascar: Challenges and opportunities*". International Journal of Business and Management, 14(7), 163-176.
- [6]. Randrianasolo, R. (2017). "*The role of small and medium enterprises in the economic development of Madagascar*". In Proceedings of the International Conference on Business and Economics (pp. 123-135).
- [7]. Strategor (1999). « *Gestion et management stratégique de l'entreprise* ». Dunod. ISBN : 978-2100046115
- [8]. Thevenet, (1993). « *La culture d'entreprise* », Que sais – je ? N°2756