

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
CASABLANCA**

CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

**CULTURE ET MANAGEMENT
AU MAROC**

**Mémoire présenté pour l'obtention
Du diplôme du cycle supérieur de gestion**

Par :

- **MOHAMED AZIZ CHEBIHI**
- **JAOUAD EL AMRANI**

Jury

Président : M.BEN MOUSA

Directeur de recherche : M.LAHCEN HANNAOUI

Suffragant : M.MUSTAPHA MAKHTOUM

Suffragant : Mme.SALOUA KARKRI-BELKEZIZ

Suffragant : M.

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et notre profonde reconnaissance à :

- L'âme de monsieur Hassan Haddoudou, qui nous a beaucoup aidés et orientés au début de cette étude, avant de disparaître subitement ;
Puisse Dieu l'avoir en sa sainte miséricorde.
- Monsieur Lahcen Hannaoui , qui a bien voulu continuer la direction de notre recherche et qui n'a ménagé aucun effort pour nous aider tout au long du chemin parcouru, avec courtoisie et modestie, en nous prodiguant conseils éclairés et aide précieux.
- Au professeur Ben Moussa qui nous a fait l'honneur de présider notre jury, pour sa clairvoyance et sa disponibilité.
- A tous les membres de notre honorable jury pour la confiance qu'ils ont manifestée pour ce travail en acceptant de le juger et de l'enrichir et pour le temps qu'ils ont bien voulu lui consacrer.
- A nos amis du groupe de recherche du C.S.G. :
Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie.

On ne saurait par ailleurs exprimer notre reconnaissance à tous les enseignants du C.S.G. pour le dévouement et la générosité dont nous avons été témoins durant notre passage à l'ISCAE.

Qu'ils acceptent à travers ces lignes nos remerciements les plus sincères.

Enfin, nous tenons aussi à remercier très vivement tous les dirigeants et cadres marocains qui ont bien voulu répondre à nos questionnaires ou nous accorder des entretiens.

Nous leur exprimons ici notre reconnaissance pour leur disponibilité, tout en espérant que ce travail sera à la hauteur de leur confiance.

« Derrière la science, la technique et l'industrie, derrière les institutions en général, il faut retrouver les hommes et leur représentations, leurs structures mentales, leurs attitudes, leurs convictions pratiques, leurs mythes socioculturels »

Pierre Thuillier
(L'aventure industrielle et ses mythes)

« Le développement est la science
devenue culture »

René Maheu

(ancien Directeur de L'UNESCO)

SOMMAIRE

Introduction générale

I- Intérêt du sujet

II- Limites et objectifs de l'Etude

III- Problématique

- 1- Constat
- 2- Cas du Maroc

Première Partie

➤ **Chapitre 1: Méthodologie**

- 1-1- Méthodologie de recherche
- 1-2- Instruments de l'enquête
 - 1-2-1: Le questionnaire
 - 1-2-2: L'entretien

Deuxième partie

La culture marocaine

➤ **Chapitre 2: La culture**

- **2-1- Les origines du concept**
- **2-2- Définitions**
- **2-3- Essai de synthèse**

➤ **Chapitre 3: Le Management**

- **3-1- Définitions**
- **3-2- Evolution du concept**

➤ **Chapitre 4: La relation Culture - Management**

- **4-1- L'analyse culturelle de l'activité managériale: historique**
- **4-2- La relation culture - management**
- **4-3- Orientations culturelles et management**
 - **4-3-1- Les valeurs**
 - **4-3-2- Les attitudes**
 - **4-3-3- Les comportements**
 - **4-3-4- Les normes**
- **4-4- Conclusion**

➤ **Chapitre 5: La Culture Marocaine**

- **5-1- La société marocaine**
- **5-2- La culture marocaine**
 - **5-2-1- L'évolution historique de la culture marocaine**

- **5-3- Les producteurs culturels au Maroc**
- **5-4- La production culturelle au Maroc**
- **5-5- Les caractéristiques principales de la culture marocaine**
 - **5-5-1- La religion**
 - **5-5-2- La langue**
 - **5-5-3- La famille**
 - **5-5-4- L'éducation**
 - **5-5-5- L'éthnicité**
 - **5-5-6- La modernité**
- **5-6 Conclusion**

Troisième partie

Les principaux facteurs culturels qui régissent le mode de management au Maroc

➤ **Chapitre 6: La répartition des rôles selon le sexe dans la société marocaine**

- **6-1- Les résultats de l'enquête**
- **6-2- Les origines de la masculinité de la société marocaine**
- **6-3- Les conséquences sur l'Entreprise marocaine**
- **6-4- Conclusion**

➤ **Chapitre 7: L'image de la femme**

- **7-1- La représentation du travail féminin**
- **7-2- Les valeurs culturelles sexistes**
- **7-3- Les conséquences pour l'entreprise**
- **7-4- Conclusion**

➤ **Chapitre 8: La distance par rapport au pouvoir**

- **8-1- Le pouvoir**
- **8-2- Le pouvoir et la culture**
- **8-3- Les sources culturelles du pouvoir**
- **8-4- La distance hiérarchique**
 - **8-4-1- La relation hiérarchique**
 - **8-4-2- La distance hiérarchique**
 - **8-4-3- Les origines de la distance hiérarchique.**
- **8-5- La distance hiérarchique au Maroc**
 - **8-5-1- Résultats de l'enquête**
 - **8-5-2- Le profil du patron marocain**
 - **8-5-3- Les conséquences pour l'entreprise**
- **8-6 Conclusion**

➤ **Chapitre 9: La perception du temps**

- **9-1- Qu'est ce que le temps?**
- **9-2- Le rôle du temps dans l'activité de l'homme**
- **9-3- La perception du temps chez le marocain**
- **9-4- Exploitation du questionnaire**
- **9-5- Une logique du court terme**
- **9-6- L'éthique du temps**
- **9-7- Conclusion**

➤ **Chapitre 10: Une culture de l'ostentation**

- **10-1- La conception de l'espace**
- **10-2- Le style de vie des managers marocains**
- **10-3- Les conséquences pour l'entreprise**
- **10-4- Conclusion**

➤ **Chapitre 11: La famille**

- **11-1- Définitions**
- **11-2- La famille marocaine**
- **11-3- L'exploitation du questionnaire**
- **11-4- Conclusion**

➤ **Chapitre 12: Les valeurs insoupçonnées de l'Islam**

- **12-1- Les ressources imprévues de la culture islamique**
- **12-2- Conclusion**

Quatrième partie

La culture du changement au Maroc

➤ **Chapitre 13 : Une culture managériale en phase de transition**

- **13-1- La mondialisation**
- **13-2- Les délocalisations**
- **13-3- La flexibilité**
 - **13-3-1- L'adaptabilité des managers marocains**

- 13-4- La mobilité
- 13-5- Changement et culture d'entreprise
- 13-6- Le mérite
- 13-7- Conclusion

CONCLUSION GENERALE

LES ANNEXES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

INTRODUCTION GENERALE

Le présent mémoire est préparé dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion de l'I.S.C.A.E.

Il a pour thème: **Culture et Management au Maroc.**

Dans cette introduction générale, nous allons nous arrêter succinctement sur:

- 1- Le pourquoi du choix de ce thème
(l'intérêt du sujet)
- 2- Les objectifs poursuivis par l'étude
- 3- La définition de la problématique.

I- Intérêt du sujet:

Notre choix s'est fixé sur le thème « culture et management au Maroc » pour plusieurs raisons:

a) C'est un sujet d'actualité:

Il n'y a qu'à voir de nos jours le nombre important de publications; d'articles de journaux, de séminaires et de conférences-débats qui cherchent à approfondir la réflexion sur les mécanismes de développement de l'entreprise et de son environnement culturel pour s'en apercevoir.

Ajouté à cela le fait que face à la tendance qui évolue dans le sens de l'universalisation des concepts managériaux occidentaux, plusieurs théoriciens actuels (et non des moindres) du Management commencent à proposer l'adaptation de la culture d'entreprise aux données culturelles nationales ou locales comme démarche permettant de mieux appréhender des défis posés actuellement au Management.

Michel Crozier, pour ne citer que lui, n'a-t-il pas prêché, pour faire face au dépassement du management classique par l'évolution accélérée des sociétés, «le management par la culture» dans le cadre d'une autre vision de l'entreprise (1)?

b) C'est un sujet à caractère managérial: qui traite d'un aspect essentiel de la gestion, préoccupation centrale du cycle supérieur de gestion.

c) La volonté de comprendre la réalité complexe des entreprises marocaines.

d) L'importance de plus en plus grande du facteur humain dans le management des entreprises et donc des facteurs culturels qui sont à l'origine de la façon de voir et d'agir des hommes.

e) Les expériences importantes qui ont pu réussir un développement et une croissance permanente des entreprises et des pays et qui étaient fondées sur l'implication des facteurs culturels dans le processus du management : Japon, Chine, Singapour, Taïwan, etc.

- f) La spécificité d'application des concepts du management dans le contexte culturel marocain.
- g) Les difficultés rencontrées par les managers marocains dans la mise en application des concepts et des méthodologies modernes de gestion.
- h) Enfin, c'est un sujet non évoqué auparavant parmi les mémoires de recherche à l'I.S.C.A.E. et qui nous passionne particulièrement en tant que cadres, poètes imprégnés par la parole ouverte et s'intéressant depuis toujours à la culture dans son sens le plus noble.

II- LIMITES ET OBJECTIFS DE L'ETUDE:

Il serait illusoire de prétendre développer un thème aussi vaste que « culture et management au Maroc » dans sa globalité.

Aussi avons-nous fixé à cette étude certaines limites:

- Une limite inhérente au temps dont on dispose pour mener la recherche.
- Une limite inhérente aux possibilités de contacter certaines grandes entreprises et y recueillir les informations nécessaires.
- Une limite relative aux objectifs visés par l'étude et qui sont:
 - Etablir un diagnostic de l'influence de certains facteurs culturels importants sur la vie et le management des organisations au Maroc, en faisant ressortir les éléments saillants qui caractérisent la culture managériale marocaine en terme de points forts (de développement), de points faibles (de blocage), d'opportunités et de contraintes.

(1): « l'entreprise à l'écoute » M. Crozier, ed. P. 61-67 M. Crozier

« l'acteur et le système » ed. points P. 196-224 Michel Crozier et E. Friedberg

- Proposer des axes de réflexion stratégiques à même de positiver les facteurs culturels dans la pratique du management efficace au Maroc.

Il s'agit en fait dans le cadre de ces limites, d'étudier aussi bien sur le plan théorique que pratique, la nature des relations entre la culture marocaine, en tant que système de valeurs des hommes et le management en tant que gestion des richesses et des hommes.

Loin d'une mode, c'est à notre sens, une nécessité pour comprendre la réalité que suggère un tas de questionnements sur les contextes culturels marocains dans lesquels se déploie l'activité managériale et l'importance de certains facteurs culturels qui sous-tendent cette activité.

III- PROBLEMATIQUE:

1- Constat:

La plupart des théories du management et de l'organisation ont été conçues aux Etats Unis, par et pour les américains. C'est dire que ces théories proviennent « du capital intellectuel d'une seule nation (1) » .

Ce qui dénote un certain **ethnocentrisme** qui cherche à imposer l'idée de l'universalité des concepts américains.

(1) « les différences culturelles dans le management »

D. Bollinger et G. Hofsted . Ed. Org. P. 11

Prenons, avec Bollinger et Hofsted, l'exemple d'un concept : celui de la motivation des hommes. Lorsque Abraham Maslow (qui est américain) a conçu sa célèbre pyramide « il a établi des catégories et hiérarchisé des besoins humains selon la structure culturelle de la classe moyenne américaine à laquelle il appartenait foncièrement: il ne pouvait faire autrement (1).

Or dans une étude réalisée en 1966, sur les valeurs des dirigeants d'entreprises de quatorze pays différents, par des chercheurs américains, sur l'importance accordée à ces besoins, il s'est avéré qu'aucun pays ne suit exactement l'ordre de Maslow pendant que les Etats Unis en essaient de très près. (2)

D'où **un premier questionnement**:

Les concepts (dits universels) du management, s'appliquent-ils à toutes les populations du monde et à tous les contextes culturels?

Notre **deuxième questionnement** trouve son origine dans la réflexion sur la non émergence des pays arabes du golf malgré les richesses pétrolières énormes dont ils disposent, comparée à l'émergence spectaculaire de certains pays du pacifique (Japon, Corée du Sud, Taïwan, Singapour) qui manquent de pétrole et autres matières premières et sans être de simples imitateurs passifs de l'Occident.

Pourquoi le déterminisme économique ne peut-il expliquer à lui seul ces évolutions, par delà les différences de société et d'époque?

(1) « les différences culturelles dans le management » ouv. cité P. 219

(2) idem P. 219

Un **troisième questionnement** est suggéré par la non réussite automatique des achats de technologie car comme le résume si bien Mahdi El Mandjra « ces technologies, de même que les informations qu'elles véhiculent, comportent une **très forte charge de valeurs**. Elles désorganisent ainsi les modèles de développement et affectent sérieusement **l'environnement socioculturel**, tant au niveau des pays industrialisés qu'à celui des pays en développement (1) »

Faut-il dès lors se cantonner dans une attitude passive et accepter l'invasion de ces technologies et des produits (dont les concepts) qu'elles véhiculent ou alors oeuvrer pour l'élaboration de stratégies adaptées à ses exigences culturelles propres?

2- Le Cas du Maroc :

Historiquement, l'entreprise marocaine est une entreprise familiale.

L'environnement familial chez nous, contribue en grande partie au développement de la personnalité et des intérêts aussi bien chez les employés que chez les dirigeants.

D'ailleurs la majorité de ces derniers le sont parce qu'ils étaient nés dans des familles d'affaires, parce qu'ils ont grandi pour ainsi dire au sein sinon au cœur d'une Entreprise

(1) « les différences culturelles dans le management »

D. Bollinger et G. Hofsted . Ed. Org. P. 11

Cette réalité historique, suggère les **questionnements principaux** suivants:

- Dans quelle mesure les familles d'affaires marocaines confondent-elles propriété et gestion?
- Si actuellement, certaines entreprises éprouvent le besoin d'engager des dirigeants professionnels sur la base de leur compétence et leur savoir faire, dans la majorité des cas, on continue à privilégier les enfants, et les proches parents, pourquoi? est ce une fatalité, une affaire de confiance ou un trait de la culture marocaine?
- Quelle est l'importance de l'apprentissage sur le tas chez les dirigeants des entreprises marocaines?
- La détention du pouvoir au sein de l'entreprise marocaine est-elle le produit des réalisations professionnelles des gestionnaires ou un simple résultat des relations socio-politiques et familiales?
- Comment le pouvoir dans l'entreprise marocaine assure-t-il l'équilibre entre la modernité déclarée et souhaitée et les traditions archaïques enracinées en son sein?
- Dans quelle mesure les gestionnaires marocains apprécient-ils les différences culturelles?
- Quelle part accorder aux facteurs culturels dans la mise en application des représentations rationnelles d'organisation ?
- Quelle est la capacité de la culture marocaine à entériner et à adhérer au changement avec ses exigences de flexibilité et d'adaptabilité?
- Quelles sont les répercussions éventuelles de la mondialisation et des délocalisations sur la culture d'entreprise marocaine?
- Quelle est la place de l'Entreprise dans la société marocaine ?

Partant du constat sur la relative universalité de la dynamique organisationnelle et des questionnements sur l'influence de l'environnement culturel marocain sur le management des organisations, on peut formuler la problématique comme suit:

comment être sensible aux facteurs culturels et à quel niveau, pour une pratique managériale efficace au Maroc?

Première partie

➤ Chapitre 1: Méthodologie

Chapitre 1

METHODOLOGIE

L'exploration de ce qui découle de la culture à laquelle appartient un individu n'est pas une chose aisée. D'où les nombreux problèmes qui se posent quand il s'agit de choisir une méthodologie et obtenir sa validité.

Si les méthodologies d'approche sont nombreuses, aucune d'elles ne dispose d'une validité sûre car le comportement humain est difficile à prédire, à observer ou à provoquer. D'où l'utilisation en sciences humaines de plusieurs approches de mesure à la fois et la recherche de leurs points communs.

En général, pour découvrir ce qui découle de la culture au sein de laquelle vit un individu, on peut soit provoquer des comportements, soit observer un état naturel.

Le comportement est soit verbal (s'exprime par des paroles) soit non verbal (s'exprime par des actes).

La combinaison de ces types d'études offre autant de possibilités méthodologiques permettant de mesurer le comportement.

1-1-METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

La méthodologie retenue se déroule en cinq phases:

1. choix du sujet et identification de ses contours.
2. formulation de la problématique à la lumière des idées issues du groupe de recherche du C.S.G., des investigations bibliographiques et des orientations formulées par l'encadrant directeur de recherche.
3. organisation du travail de recherche:
 - gestion du temps
 - recherches bibliographiques
 - Travail sur le terrain:
 - enquête: élaboration et administration du questionnaire
 - entretiens: élaboration du guide d'entretien
4. Analyse et exploitation des résultats du questionnaire et des entretiens
5. Essai de diagnostic de la culture managériale au Maroc.

1-2- METHODOLOGIE ET INSTRUMENTS DE L'ENQUETE:

La méthodologie qui a eu notre préférence dans cette recherche consiste en la provocation de réactions verbales par le truchement d'un questionnaire et d'une interview. Les réponses sont autant de données enregistrées qui permettent de prédire d'autres comportements dans des circonstances différentes.

Cette méthodologie a l'avantage d'être relativement facile à employer, mais elle ne dispose pas d'une validité sûre, car ce qu'un individu exprime en paroles peut être en contradiction avec son comportement.

1-2-1 Le questionnaire:

Les sciences humaines ont produit un grand nombre de questionnaires destinés à mesurer les valeurs, les comportements, les croyances, les attitudes et autres éléments culturels.

En réalité, quelle que soit la nature du questionnaire ou de l'instrument de mesure utilisé, la subjectivité reste de règle dans le choix des auteurs, car **l'univers de l'homme et ses valeurs est difficile à définir**. D'où la faible validité des mesures des composantes de la culture dans laquelle vit l'individu.

Les questions posées, consistent à pousser l'interviewé à faire une description de soi (exprimer des valeurs désirées) ou à faire une description d'un idéal idéologique (exprimer des valeurs désirables).

Pour éviter la distorsion entre ces deux types de valeurs, la technique de F.E. Fiedler a été parfois utilisée. « elle consiste à déduire les valeurs de la façon dont les interviewés décrivent leur perception d'une troisième personne » (1)

En décrivant les autres, on révèle toujours quelque chose de soi même.

C'est ainsi que dans notre étude, cette technique a été par exemple utilisée pour la mesure de la distance hiérarchique en questionnant les interviewés sur leur perception du comportement de leur patron (c'est à dire d'une autre personne).

1-2-1-1- L'échantillon:

L'enquête a été effectuée sur un échantillon représentatif de 87 entreprises à travers plusieurs villes marocaines: Settat, Casablanca, Rabat, Meknès, Marrakech, Agadir, Berrechid

(1): « les différences culturelles dans le Management »
D. Bollinger et G. Hofsted éd. Org. P. 38

Le dispatching était le suivant:

Localité	Nombre d'entreprises
Rabat	20
Meknés	14
Casablanca	15
Settat	18
Berrechid	17
Marrakech	02
Agadir	01

Ces entreprises se répartissent par branche d'activité comme suit:

Branche d'activité	Nombre d'entreprises
Agroalimentaire	38
Banques	07
Etablissements Publics	10
Commerce et Industrie	25
Conseil	02
Bâtiment	03
Communication	02

1-2- 1-2- L'élaboration proprement dite:

L'objectif principal du questionnaire était d'avoir des informations sur l'influence de la culture sur le management des organisations au Maroc.

Cet objectif a été éclaté en sous objectifs permettant de se faire une idée sur certains facteurs culturels particuliers et leur rôle dans le management.

Dans l'élaboration proprement dite du questionnaire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie utilisée par Geert Hofstede pour étudier les différences de programmation mentale en fonction de la nationalité des individus (1)

Cette étude a été désignée par:

L'étude Hermès:

Il s'agit d'une étude qui a été menée suite à la plus grande enquête internationale jamais réalisée à ce jour, sur les valeurs et les attitudes que les gestionnaires et les employés manifestent face au travail.

Elle a été réalisée entre 1967 et 1974 dans 72 pays aussi bien d'orient que d'occident et a consisté à interroger 11600 gestionnaires et employés d'une très grande entreprise multinationale basée aux états unis (2)).

Dans la composition de notre questionnaire, nous avons puisé de celui de Hermès certaines questions se rapportant aux relations hiérarchiques (Q15 à Q20) et à la masculinité de la société (Q25 et Q26).

Le reste des questions a été choisi de manière à faire ressortir des avis et comportements liés à la culture de la personne interviewée.

Le test du questionnaire dans un premier temps sur les 20 premières entreprises, nous a poussé à reformuler certaines questions, à ajouter d'autres ou à supprimer les moins significatives.

1-2-1-3- Exploitation du questionnaire:

Le questionnaire comportait 46 questions numérotées de 1 à 46. Pour certaines questions, différentes réponses étaient proposées au choix, pour d'autres un espace a été laissé pour noter les éléments de réponse.

Le traitement du questionnaire a été effectué par groupage des réponses, extraction des idées saillantes, leur formulation, leur hiérarchisation et leur enrichissement par les entretiens effectués ultérieurement.

(1): « les différences culturelles dans le management »

Daniel Bollinger et Geert Hofstede éd. org. P. 35 à 78

(2) il s'agit d'un grand groupe multinational qui a été désigné dans l'enquête de Hofstede par: HERMES (dieu grec du commerce)

ce groupe n'emploie presque que des nationaux dans les pays où il développe ses activités.

2- L'entretien:

Pour compléter les résultats (surtout sur le plan qualitatif) du questionnaire, une série d'entretiens ont été réalisés auprès des dirigeants de grandes entreprises structurées.

L'objectif de ces entretiens est de collecter, dans une ambiance marquée par la confiance et la franchise, le maximum d'informations pertinentes pour l'aboutissement de la recherche. Par ailleurs, ces entretiens ont ciblé des entreprises caractérisées par:

- l'accessibilité et la disponibilité des dirigeants (beaucoup de dirigeants d'entreprise évitent par tous les moyens d'être interviewés).
- Un nombre important d'employés et de cadres
- Une ouverture sur le management moderne des ressources humaines
- Une diversité de l'appartenance ethnique des dirigeants et cadres (Fassis, Chleuhs, soussis etc ...)
- Une volonté des interviewés de participer au débat actuel sur la mise à niveau, le changement dans les entreprises marocaines, la mondialisation.

La démarche consistait en l'élaboration d'un guide d'entretien et son administration de la manière la plus neutre possible aux interviewés pour ne pas biaiser les réponses et propos recueillis (voir guide d'entretien en annexe)

Les interviewés avaient toute la liberté pour aborder les aspects culturels qui leur tiennent à cœur ainsi que les éléments et facteurs qu'ils estiment déterminants dans le management des entreprises au Maroc sous son angle culturel.

Sur le plan méthodologique, le guide d'entretien était articulé autour de grandes questions pouvant faire ressortir les valeurs (productives ou non productives) qui modèlent le comportement des managers au Maroc, ce qui les caractérise ainsi que les formes sous lesquelles elles se présentent.

L'approche adoptée est celle dite « en entonnoir » allant du général au particulier.

Les entretiens ont été réalisés selon une démarche semi directive enrichie de questions et interventions de relance formulées selon la nature des propos et des réponses de l'interviewé.

L'objectif étant de rappeler chaque fois que c'était nécessaire, certains éléments clés de la discussion, l'interpeller les opinions, de susciter des réactions, et de déceler des perceptions.

Par ailleurs, ces entretiens ont porté sur les éléments suivants :

a) L'identification de l'entreprise et du dirigeant (ou cadre):

- La forme juridique de l'entreprise
- Les effectifs employés
- Les méthodes de recrutement et de gestion des ressources humaines

b) Le style de management:

- Le type de chef exerçant ou préféré
- Le système de prise de décision dans l'entreprise
- Le pouvoir
- La distance hiérarchique

c) la répartition sexuelle des rôles:

- le statut de la femme marocaine et la perception de son rôle dans la société.

- d) La perception du temps chez les marocains.
- e) Le rôle de la famille et son influence sur les managers marocains.
- f) Le rôle de l'argent et de la rente dans la motivation des gens.
- g) L'influence des valeurs culturelles sur le rendement et la gestion en général.
- h) La perception de la mondialisation et de l'adaptabilité de l'Entreprise marocaine aux changements récents de l'environnement international.

2-1- Analyse des entretiens:

Les entretiens réalisés ont été analysés selon une méthodologie qui comporte schématiquement les étapes suivantes:

- Dans une première étape, on a procédé à une reproduction fidèle des propos de l'interviewé ;
- Ensuite on a classé les propos recueillis par grandes questions (ou par thème) ;
- Puis une extraction des idées saillantes et leur formulation a été faite ;
- Les dernières étapes consistaient en une hiérarchisation de ces idées ;
- Et une synthèse des éléments du diagnostic issus des entretiens.

Deuxième partie

La culture marocaine

- **Chapitre 2:** La culture
- **Chapitre 3:** Le management
- **Chapitre 4:** La relation culture - management
- **Chapitre 5:** La culture marocaine

Chapitre 2 :

LA CULTURE

2-1- Les origines du concept:

Le concept « culture » tel qu'il est utilisé dans les sciences sociales est relativement récent et date de la fin du 19^e siècle.

Auparavant, plusieurs disciplines se sont penchées sur l'étude de l'homme, de sa nature, de son comportement et de ses rapports avec ses semblables.

Les plus vieilles, nous ont laissé des leçons sur les coutumes et les habitudes des anciens hommes de l'âge des Pierres, des traités de morale, de théologie, et d'histoire, perpétuant à jamais les anciennes civilisations de la Chine, de l'Egypte ou du Proche Orient, ainsi que des vestiges archéologiques riches en renseignements sur l'homme et son milieu.

« La psychologie, étude de l'esprit humain, est apparue il y a deux cents ans aux programmes officiels des études universitaires, suivie de peu par la sociologie ou étude des rapports humains (1) ».

L'anthropologie est apparue la dernière, comme science de l'homme en général.

Toutes ces disciplines revendiquent une place parmi les sciences qui explorent la nature humaine dans son environnement complexe.

(1) Brovislaw Malinowski

« une théorie scientifique de la culture » Ed. point P.9

En réalité « la culture, où se tient le plus clair de la conduite humaine, est également importante pour tout le monde (1) », pour l'historien, l'ethnologue (qui ne peut reconstituer l'histoire humaine qu'à la condition de savoir ce qu'est la culture) l'économiste (qui situe l'homo œcuméniques dans son univers d'intérêts, d'habitudes et de sollicitations culturelles). etc ...

Notons toutefois, que parmi toutes ces disciplines, c'est l'anthropologie qui considère la culture comme l'objet légitime et focal de toutes ses recherches.

2-2- Définitions :

De nombreuses définitions de la culture ont été proposées .

Elles font toutes référence soit aux valeurs de l'homme soit à son comportement. D'autres définitions présentent la culture comme un simple synonyme de la civilisation.

Pour John P. Kotter et James L. Heskett, de la Havard Business School « la culture est constituée par un système de valeurs et de modes de comportement communs à un groupe, qui s'interpénètrent et se perpétuent sur une durée plus ou moins longue. Cette continuité résulte du jeu de divers codes sociaux subtils, voire invisibles qui permettent aux individus d'assimiler les normes et les règles du groupe, de récompenser ceux qui les adoptent et d'exclure les insoumis (2) ».

(1) « une théorie scientifique de la culture » Ouv cité P. 11

(2) John Kotter et James Heskett « culture et performances » Ed Org. 1993 P. 12

Pour l'anthropologue C. Kluckhohn « la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente son identité spécifique, Elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées (1) ».

Kroeber et Kluckhohn , après avoir répertorié plus d'une centaine de définitions différentes de la culture, ont proposé une qui est parmi les plus généralement admises (12) : « la culture est un ensemble de modèles qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir, que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets œuvrés par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir (12) ».

Cette définition est parmi les plus exhaustives, elle suggère que la culture d'un groupe humain détermine le comportement des individus qui à leur tour expriment la culture par le biais de valeurs. Elle suggère aussi que la culture s'acquiert puis se transmet de génération en génération.

(1) Idem P. 149

(12) Cité par Nancy Adler dans : « le comportement organisationnel » Ed. nouveaux horizons (1994) P. 17

Elle gagnerait cependant à être complétée par la définition énoncée à la conférence de Mexico en 1982 (13) selon laquelle « dans son sens le plus large , la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs , les traditions et les croyances..., et que la culture donne à l'homme la capacité de réflexion sur lui même.

C'est elle qui fait de nous des êtres spécifiquement humains, rationnels, critiques et éthiquement engagés. C'est par elle que nous discernons des valeurs et effectuons des choix. C'est par elle que l'homme s'exprime, prend conscience de lui même, se reconnaît comme un projet inachevé, remet en question ses propres réalisations, recherche inlassablement de nouvelles significations et crée des œuvres qui le transcendent ».

2-3- Essai de synthèse :

Les caractéristiques fondamentales d'une culture.

A la lueur de ce qui précède, on peut dire que la culture recouvre la totalité de l'existence d'un groupe humain, avec ses valeurs, ses normes, ses attitudes, ses croyances et ses styles de vie.

(13) Cette définition a été recommandée par le questionnaire du B.I.E. (Bureau International de l'Éducation à Genève) adressé aux états membres le 12 juin 1991 . (voir l'article de Ahmed MOATASSIME « éducation, culture et développement, le Matin du 15/12/98 P.2

La variable humaine n'est pas conçue en soi. Elle n'est pas appréhendée de façon indépendante par rapport aux résultats de l'Entreprise. Ce qui entraîne une méconnaissance des valeurs et des comportements des hommes et partant de leurs véritables données de motivation.

La fixation des objectifs peut être faite en tenant compte de la variable humaine sous sa forme comportementale. Cependant, cette forme tout en étant nécessaire, est insuffisante, car les comportements ne sont pas uniquement individuels mais également de groupe et de société. C'est à dire de culture.

Le Management est donc obligatoirement culturel.

Chaque culture peut donc déterminer un modèle de Management.

Bien sûr, il y a des principes universels de Management, mais ce qui détermine leur succès ou leur échec, c'est la manière de les appliquer (ou de les **adapter**) dans un contexte culturel donné.

Les concepts managériaux, tel que ceux de Leadership, de motivation, de prise de décision, ont été conçus essentiellement aux Etats-Unis **par des américains et pour les américains**. Ils ne s'appliquent pas avec le même succès dans toutes les sociétés du monde.

Le leadership d'un manager est fortement influencé par la culture où il a grandi. Chaque société a (a eu) ses leaders avec des traits caractéristiques et qui exerçaient le commandement selon un style qui dépend de la culture ambiante.

De même, les facteurs de motivation des hommes varient d'une culture à une autre selon que la société est collectiviste ou individualiste, selon les aspirations de l'individu ou du groupe.

La prise de décision est également une affaire de culture. Chaque manager perçoit le monde à travers sa culture, aborde ses rôles selon ses origines culturelles et celles de ses employés.

4-3- Orientations culturelles et Management:

Dans chaque société, les individus expriment la culture par le biais de valeurs qui à leur tour, modèlent leurs attitudes face au comportement jugé le plus convenable dans une situation donnée.

D'un autre côté, les formes sans cesse changeantes que revêtent les comportements individuels ou collectifs influencent la culture de la société et le cycle recommence (9). L'orientation culturelle d'une société « reflète la complexe interaction des valeurs, des attitudes et des comportements de ses membres » (10).

Passons en revue la définition de ces concepts dans leur relation avec le Management.

4-3-1- Les valeurs:

Les valeurs sont des croyances générales qui dictent les préférences et modèlent les attitudes des individus vis à vis du monde qui les entoure.

Pour Jean-Louis Bergeron « une valeur est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie » (11)

(9) ce paragraphe emprunte beaucoup à Nancy Adler in: « comportement organisationnel » Ed. Nouveaux horizons P. 16-18

(10) Idem P. 17

(11) « les aspects humains de l'organisation » Ed. gaëtan morin P. 79

Dans la vie, chaque individu se conduit d'une certaine manière vis à vis des gens et des choses: il fait preuve de compétence, de contrôle de soi, il pardonne, il travaille fort etc ...

D'un autre côté, il cherche à atteindre des situations ou des idéaux comme la paix intérieure, le confort, la liberté, l'égalité etc ... qui sont autant d'objectifs de vie, qui peuvent être considérés comme supérieurs parce qu'à l'avantage de l'individu ou de la société.

La valeur reste malgré tout, une notion abstraite, qui influence les choix des individus et dicte leur comportement dans les situations les plus diverses.

Valeurs et Management:

Beaucoup de recherches ont établi que les stratégies des organisations sont influencées par les valeurs auxquelles les managers croient -Bien plus, ces valeurs influencent toutes les formes de comportement au sein d'une entreprise (leadership, communication, relations supérieurs-subordonnés, conflits etc ...)

A titre d'exemple, la famille est une valeur pour les managers arabes et latino-américains.

Chaque fois que l'occasion se présente, cette valeur les pousse à embaucher des proches de la famille.

Dans la même situation le comportement d'un manager américain serait dicté par la valeur compétence.

4-3-2- Les attitudes:

Une attitude est une prédisposition à réagir face à quelque chose ou quelqu'un.

Les attitudes varient considérablement d'un individu à un autre, d'un groupe à un autre. Elles sont influencées par la culture, le groupe de référence, le groupe d'appartenance, la famille, et les expériences personnelles.

Attitudes et Management:

Dans chaque entreprise, les individus arrivent avec leurs attitudes. Les connaître ; c'est pouvoir prédire à l'avance les réactions de ces individus face à des situations données.

Ainsi, on peut imaginer facilement l'attitude d'un individu antisindicaliste face à une campagne de recrutement syndical dans son entreprise.

Un manager fera face continuellement à des individus qui n'aiment pas les vieux ou les femmes, ou qui ont une attitude négative envers l'autorité, ou qui méprisent les diplômés universitaires.

Autant d'attitudes qui doivent être comprises car elles affectent positivement ou négativement le Management et le développement de l'entreprise.

4-3-3- Les comportements:

On appelle comportement toute forme d'action humaine. (12) A titre d'exemple ; Il est connu que les méditerranéens parlent avec beaucoup de gestes, et plus près l'un de l'autre.

Les japonais se tiennent à une certaine distance et sont plus froids dans les négociations.

Dans chaque société, certains comportements sont favorisés, d'autres sont réprimés.

4-3-4- Les normes:

La norme « est l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement admis » (13)

A titre d'exemple, un marocain portant la djellaba blanche lors de la prière du vendredi est un homme qui respecte la norme.

La même chose est valable pour celui qui porte un costume foncé lors d'une réunion de conseil d'administration.

Le respect des normes est quelque chose d'important pour la société.

Certaines normes sont considérées comme très importantes par les membres de la société comme le respect des parents chez les musulmans. D'autres sont moins rigides, ce sont les coutumes (comme celle qui consiste à dire bonjour à ses collègues en entrant le matin).

Conclusion:

Les valeurs, et les attitudes, transformées parfois en normes, sont à la base du comportement des employés et des managers. Les unes sont bénéfiques, les autres sont négatives pour l'entreprise. Mais leur connaissance est d'une importance capitale dans le management des individus.

(13) Nancy adler « ouv. cité P. 19

Chapitre 5:

LA CULTURE MAROCAINE

Dans ce chapitre, avant d'aborder les caractéristiques principales de la culture marocaine, il nous semble intéressant de nous attarder sur la nature de la société marocaine et les différents facteurs qui l'animent.

5-1- La société marocaine

Quelle est la nature de la société marocaine d'aujourd'hui?

La réponse à cette question est d'une importance fondamentale pour le manager marocain ou celui qui exerce au Maroc et qui est appelé par la force des choses à être sensible à la diversité culturelle du pays.

D'abord parce qu'elle permet d'approcher le diagnostic de la société dans laquelle s'exerce le Management, avec ses forces et ses faiblesses.

Ensuite parce qu'elle permet de saisir les évolutions et changements sociaux en cours (ou à venir).

Enfin parce qu'elle aide à expliquer (au moins en partie) les comportements des gens qui y vivent.

Curieusement « Nous n'avons, sur une question de cette importance, que des réponses insatisfaisantes » (1), contradictoires voire imprécises qui nous laissent sur notre faim.

(1): in « Etudes rurales » Paul Pascon (la formation de la société marocaine) ed. SMER 1980 - P. 187-212

La plupart des études réalisées se sont intéressées à des traits partiels de la société marocaine (la tribu, le Makhzen, la féodalité, la classe ouvrière, les agriculteurs, etc ...), mais « la société marocaine toute entière n'est étudiée que superficiellement et d'une manière disparate (2) ».

Sans doute, le fait que notre société n'est pas transparente y est pour beaucoup dans cette carence.

Les recherches et enquêtes de Paul Pascon sur la société marocaine (et surtout la société rurale) constituent une construction (déconstruction) théorique importante des facteurs qui animent la société marocaine. Nous lui empreintons, volontiers, cette construction.

Le Maroc: une société composite

Comme toutes les sociétés historiques, la société marocaine est une société hétérogène, « construite de morceaux, d'organes de sociétés types différentes, historiquement dépassées ou situées dans l'environnement (4) »

La société marocaine n'est pas purement ceci ou cela, elle est plutôt formée de plusieurs modes de production: patriarcat, tribalisme, féodalisme, capitalisme qui coexistent et s'agentent.

Paul Pascon la qualifie de société **composite** car elle se caractérise par le fait que le « mode de production dominant, le plus dynamique, le plus compétitif (le capitalisme international) n'a pas le pouvoir d'Etat, et par suite doit passer par les institutions d'un mode de production et les instances d'une société dominée, caïdale makhzenienne » (5)

(2) idem P. 197

(3): voir « la formation de la société marocain » in. « études rurales » ouv. cité
P. 187 - 212

(4): idem P. 202

(5) Paul pascon, ouv. cité P.209

Ce type de société, est plein de contradictions, ne constitue pas un système économique ayant ses lois spécifiques et sa logique de développement et doit composer sans cesse avec son passé.

Comment vivent les marocains dans cette société complexe avec en fait plusieurs types de société?

Les marocains sont en fait les hommes de plusieurs sociétés. En eux s'expriment toutes les contradictions qui caractérisent la société marocaine elle même. Chaque marocain « est contraint de faire dans sa propre personne, l'équilibre, l'adéquation de toutes ces sociétés concurrentes, de tous ces traits de la société qui quotidiennement lui apparaît sous mille visages ayant chacun sa logique, ses références, son vocabulaire, ses traditions, voire quelque fois sa langue propre » (6).

Dans sa vie quotidienne, le marocain est à la fois moderne et traditionnel, émancipé et conservateur, croyant et non pratiquant, régionaliste et nationaliste, pour l'émancipation de la femme et contre celle de ses sœurs ou sa femme, attaché à une certaine éthique mais intervenant pour l'un ou l'autre proche si l'opportunité s'offre etc... « démontrer ce qu'il y a de patriarcal, tribal, féodal, industriel, prospectif etc ... dans le comportement de l'homme marocain, c'est en fait reconnaître la nature même de sa société (7).

En bref, l'homme marocain qui vit dans une société composite, se trouve acculé à avoir un **comportement composite**.

(6) Paul pascon, ouv. cité P.209

(7) idem P.209

5-2- La culture marocaine

La culture marocaine est l'ensemble des symboles spirituels et temporels, profanes et sacrés que l'homme marocain a pu produire au cours de son histoire et jusqu'aux temps présents pour concevoir et gérer son existence.

Elle est par ailleurs une composante intégrée à l'espace civilisationnel qu'est l'Islam (1), qui l'alimente continuellement de sa philosophie et l'imprègne de ses préceptes.

Schématiquement cette culture peut être étudiée à trois niveaux (2):

- 1- Au niveau de son évolution, qui comporte trois étapes essentielles : traditionnelle, moderne et contemporaine
- 2- Au niveau de la production culturelle, des institutions chargées de cette production et de leurs supports culturels
- 3- Au niveau des producteurs de la culture marocaine que sont : le Makhzen, les oulamas et les intellectuels

Nous préciserons enfin, les caractéristiques principales de cette culture qui ont une influence certaine sur le comportement de l'homme marocain et la façon dont il gère son existence et exerce ses actions.

(1) " المسألة الثقافية " محمد عبد الجابري مركز دراسات الوحدة العربية " 1994)

(2) « jeux et enjeux culturels au Maroc » M. Chekrouni ed. Okad 1990

5-2 : L'EVOLUTION HISTORIQUE DE LA CULTURE

MAROCAINE

La caractéristique principale de l'évolution de la culture marocaine est l'**Islamité** qui se retrouve à toutes les étapes de façon apparente et prend plusieurs formes spirituelles et sociologiques.

5-2-1-1- l'étape traditionnelle:

Dominée par trois intervenants qui ont exercé une influence primordiale sur les comportements des hommes et sur leur façon d'intervenir dans les champs politique et social.

Ces intervenants sont:

- a) - **Les chorfas**: descendants du prophète qui ont pu produire tout un système de symboles et de valeurs au sein de la société marocaine.
- b) - **Les oulamas**: dépositaires de valeurs et symboles religieux qui avaient comme objectif de garantir l'application de la chariâ et de conseiller le pouvoir politique pour améliorer la gestion de la cité.
- c) - **Les marabouts**: soufis et mystiques qui, tout en interpellant la conscience individuelle pour la transcendance, avaient une influence importante sur les individus et les groupes.

5-2-1-2- L'étape moderne:

Tout en gardant la dimension principale de son évolution historique à savoir, l'islamité, la culture marocaine a enregistré un changement important durant son étape moderne. Le changement a touché aussi bien l'institutionnel que la conception que se fait le marocain de lui même et de son existence. Avrai dire, un tel changement n'a pu se produire qu'en tant que résultat du choc de l'entrée en relation avec l'occident (1).

(1) "مسألة الهوية" محمد عابد الجابري مركز الدراسات الوحدة العربي " (1995)

La culture marocaine moderne se caractérise sur le plan institutionnel par la **Makhzania** et sur le plan de la production des bien symboliques par la **salafia** et le **nationalisme**.

a) - La Makhzania (1) :

En tant qu'institution le Makhzen contrôle non seulement le domaine politique et gère le champ public, mais il développe tout un arsenal symbolique de l'histoire du Maroc, de l'homme marocain et des relations sociales lui permettant d'assurer la continuité du statu-quo, que ce soit à la période coloniale ou à la période post-coloniale.

Le Makhzen revêt en outre, diverses apparences cherchant la légitimité dans un ressourcement culturel et religieux.

b) - La Salafia (2) :

C'est un courant qui peut être considéré comme la résultante d'une rencontre douloureuse entre l'identité nationale du marocain (dominée par l'Islamité) et l'occident colonial. Il s'agissait de rechercher un compris entre le patrimoine culturel et la culture occidentale dans ses aspects non rejetés par les marocains.

Le déchirement entre les deux cultures a poussé les pères fondateurs de la salafia à trouver leur modèle dans le retour à la façon de voir et de faire des ancêtres (SALAF), pour légitimer leur action de libération contre le colon français et instaurer les fondements du nationalisme.

(1) « jeux et enjeux culturels » Ouv. cité

(2) الدين الدولة والشريعة " محمد عبد الجابري " (1996)

On peut dire aussi que chaque culture possède les caractéristiques suivantes :

- a) Elle est partagée par la collectivité,
- b) Elle est transmise de génération en génération ,
- c) Elle détermine (ou modèle) le comportement des groupes et des individus,
- d) Elle s'exprime par le biais de valeurs.

Ces caractéristiques font qu'il y a pratiquement autant de cultures que de nations, d'ethnies, de religions, d'associations, de groupes socioprofessionnels et d'entreprises. D'où la grande diversité des origines culturelles et des cultures qui font la différence des gens d'une culture à une autre et qui peuvent modeler systématiquement la vie et le management des organisations.

Chapitre 3 :

LE MANAGEMENT

3-1: Définitions

Le terme « Management » est un vieux mot français d'origine latine qui a été anglicisé puis refrancisé.

Le « Petit Robert » de 1976 précise qu'il a la même racine latine que « ménagement », mot français du XVIème siècle, dérivé de « ménager » qui signifie « disposer, régler avec soin et adresse ».

En Anglais, le terme désigne l'activité qui consiste à diriger, entraîner, conduire (le ménage).

Pour S.Alecian et D.Foucher, le Management est « le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun les objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance (1) »

Philippe Hermel propose de considérer le Management dans le sens global suivant:

« ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail (2) »

(1): « Guide du management dans le service public » Serge Alecian et Dominique Foucher
Ed. Org. 1994 - P.17 - 18

(2): « Le Management participatif » Philippe Hermel
Ed. organisation 1988, P 71

Plusieurs autres définitions ont été proposées pour le terme Management, les unes restrictives le réservent aux seuls dirigeants, les autres, plus larges, le qualifient de « discipline commune à tout responsable », mais toutes renvoient aux deux idées principales suivantes:

- Le Management s'exerce avec et auprès des hommes.
- Il s'exerce dans un contexte donné (Politique, économique, social et culturel).

3-2: Evolution du concept:

Si l'objet de nos investigations n'est pas de faire l'étalage des différentes théories qui ont marqué la littérature managériale depuis l'émergence du concept, nous allons cependant nous arrêter brièvement sur les principales étapes historiques qui ont constitué un tournant dans la **prise en considération de l'homme** et son effort dans la réflexion managériale depuis les pionniers jusqu'à nos jours.

La révolution industrielle est incontestablement la date à partir de laquelle nous pouvons parler de Management (18ème siècle).

Depuis lors, la pensée managériale classique a connu une évolution qui peut se résumer en **trois courants principaux**:

1. un courant traditionnel qui n'avait aucune considération pour l'homme ou l'effort humain, et qui exigeait des individus avant tout « une certaine docilité face aux règles qui régissent les comportements » (3).

(3) « les aspects humains de l'organisation »

Jean-Louis Bergeron, Nicole Leger, Jocelyn J. , L. Belanger , Ed. Gaëtan morin P. 21

Les pionniers de ce courant sont incontestablement Adam Smith (1723 - 1790) et Frédéric W. Taylor (1856 - 1915).

2. un courant qui construit le modèle idéal de la bureaucratie, où « les individus sont pratiquement absents; ce qu'on exige d'eux, c'est avant tout une certaine docilité face aux règles qui régissent les comportements (4) ». Les tenants de ce courant sont Henry Fayol (1841 - 1925) et Max Weber (1864 - 1920) entre autres.

3. un courant qui, tout en maintenant les principes de base du Management traditionnel, a essayé de tirer profit des acquis des nouvelles sciences humaines (sociologie, psychologie). Les théoriciens de cette tendance cherchaient la collaboration spontanée (non pas consciente et critique) des individus et les conditions nécessaires pour l'obtenir et la maintenir.

Citons parmi eux Elton Mayo (1880 - 1949), H. Simon et H. Mintzberg dont les travaux ont été élaborés dans la deuxième moitié de ce siècle.

Avec l'évolution accélérée des sociétés (surtout occidentales), le développement des systèmes informatiques, la sophistication sans cesse croissante de la technique et de la technologie, les courants traditionnels ont commencé à s'essouffler.

On ne pouvait plus gérer par les règles ou par les ordres, la seule façon qui s'offrait « pour maintenir le minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer sur la **culture** que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs (5) »

(4) « Les aspects humains de l'organisation » Ouv. cité P.21

(5) Michel Crozier « L'entreprise à l'écoute » inter édit P. 52

La culture devient dès lors un élément d'une importance capitale dans la nouvelle vision du Management, à travers la recherche de la compréhension des mobiles du comportement des hommes dans des contextes complexes ou l'on accepte de moins en moins les règles et les ordres.

La réflexion sur le Management « ne pouvait plus être une réflexion logique a priori sur la meilleure façon rationnelle, scientifique, d'organiser le travail, d'allouer les ressources et même de hiérarchiser les pouvoirs et de les contrôler. C'est une réflexion sur la capacité des groupes humains à coopérer dans des systèmes beaucoup plus complexes et sur les meilleurs moyens de développer et d'utiliser cette capacité (6) »

Il s'agit donc de créer les conditions à même de susciter et de développer la coopération entre les membres de l'organisation.

Ainsi, la réflexion sur le Management est passée d'un mode de pensée étroit qui consistait à programmer l'être humain à une vision nouvelle qui cherche à mobiliser et développer les capacités humaines (individuelles et collectives) en introduisant le maximum de liberté, de justice, de transparence et de clarté dans les rapports entre les hommes.

(6) Idem P. 46

Chapitre 4

LA RELATION CULTURE - MANAGEMENT

4-1: L'analyse culturelle de l'activité managériale: Historique

L'analyse culturelle de l'activité managériale a encore du mal à s'affirmer. S'il est souvent question des aspects humains de l'organisation, des différents styles de commandement ou de leadership, de culture d'entreprise etc ..., les interrogations sur le rapport entre ces différents éléments et une approche globale du rôle de la culture dans le management des organisations restent subtiles.

Ceci est dû au fait, que les principaux théoriciens et chercheurs de l'activité managériale étaient jusqu'à une époque récente (les années 1960) des économistes qui estimaient que la culture avait peu d'incidence sur cette activité, considérée comme une variable dépendante de facteurs essentiellement économiques.

Les partisans de cette théorie considéraient que l'activité managériale se développe dès lors que les conditions économiques le permettent. Les maîtres mots de leur modèles analytiques étaient: l'accès aux marchés, la disponibilité des capitaux, de la main d'œuvre, des matières premières, de la technologie, le risque économique etc (1)

(1) Brigitte Berger et Al. « Esprit d'entreprise, cultures et sociétés »

Avec le développement d'autres disciplines sociales (anthropologie, sociologie, psychologie) plusieurs courants de pensée ont commencé à découvrir l'importance des **facteurs non économiques** dans l'économie, le management et dans de nombreux autres champs de la vie sociale.

Ce n'est que récemment (les années 1970) qu'on a enregistré un regain d'intérêt pour l'influence des facteurs culturels (valeurs, normes, croyances, motivation etc ...) sur l'activité managériale considérée désormais comme une « **variable inséparable de la culture, à la fois produit et productrice de celle-ci** » (2)

Ce phénomène trouve son origine dans la réflexion sur un grand nombre d'évolutions et de cas que le déterminisme économique seul ne pouvait expliquer, par delà les différences de société et d'époque.

Citons à titre d'exemple:

- Le développement spectaculaire des pays d'Asie du pacifique : Japon, Taiwan, Corée du Sud, Singapour ;
- L'émergence des pays comme la Thaïlande et le Sri Lanka malgré le manque du pétrole et d'autres matières premières ;
- La non émergence des pays arabes du golf, malgré la manne pétrolière ;
- Le fait que « si l'on greffe un système industriel sur une culture non industrielle, il restera un corps étranger sans véritable enracinement » (3).

Les recherches plus récentes, notamment celles situées dans la lignée de Max Weber et des psychologues tel David McClelland, ont mis l'accent sur l'importance des **dimensions culturelles** de l'activité managériale, sur l'impact des valeurs et des normes sur les attitudes sociales vis à vis de l'entreprise, ainsi que sur les **liens** profonds entre les transformations historiques, économiques et les modifications de motivation et de comportement chez les individus.

(2) Idem P. 4

(3) Idem P. 16

4-2 -La relation culture-management

Pendant longtemps, la culture a été considérée par les chercheurs en sciences sociales et les économistes, comme une affaire de littéraires.

Les recherches sociales menées sur le Manager, se limitaient en général à l'étude de ses traits psychologiques personnels et à certaines caractéristiques de la culture du groupe auquel il appartient.

La **culture dans son ensemble**, en tant que dimension managériale, n'avait que peu de disciples.

L'une des raisons de ce manque d'intérêt est « que les anthropologues, qui se sont penchés plus que quiconque sur la culture, se limitaient en général à son seul **aspect statique**. Ainsi, ils s'efforçaient d'obtenir un instantané d'une configuration culturelle déjà en place, au lieu de s'interroger sur les forces dynamiques qui amènent des transformations » (4).

Les recherches se sont intéressées plutôt aux situations en apparence statiques ou inchangées, qu'à la façon dont la culture conditionnait les évolutions économiques et sociales ou à l'influence que celles-ci exerçaient sur la culture.

Pour la plupart des recherches sur le sens, **entreprendre** serait prendre l'initiative et profiter des occasions de faire des profits que d'autres auraient négligé.

(4) Don Lavoie « la culture et l'entrepreneur selon Kirzner» in « Esprit d'entreprise, cultures et sociétés » Ed. Nouveaux Horizons P. 221

Quant à la culture, elle n'influencerait que le type de marchandises choisi par la société.

Selon Don Lavoie (5) cette conception de l'activité entrepreneuriale est insuffisante car elle occulte deux propriétés fondamentales de cette activité: la découverte et l'interprétation.

- **La découverte** : qui comporte l'idée d'innovation, de création, de rupture avec certaines habitudes du passé, et qu'on ne saurait réduire à la recherche mécanique des sources de profits déjà existants.
- **L'interprétation**: qui évoque « non pas une simple observation objective de quantités, mais une perspective, une évaluation du sens intersubjectif que prend une situation qualitative » (6).

Quand un entrepreneur (manager) interprète, il est nécessairement influencé par son enracinement culturel.

De sorte que « l'activité entrepreneuriale constitue avant tout un **processus culturel** et la détection des perspectives de profit est une affaire d'interprétation (7) »

En réalité, l'activité managériale qui « se déploie forcément dans une culture, est profondément modelée par elle et consiste fondamentalement à interpréter et à influencer cette culture (8) ».

La relation entre la culture et le management est donc une **relation dialectique**, c'est à dire un rapport entre le réel et la pensée, qui n'est pas statique, un rapport qui peut être contradictoire et donc producteur de dépassement, c'est à dire de résultat.

(5) Don Lavoie, ouvr. cité P. 219 - 224

(6) Don Lavoie, ouvr. cité P. 223

(7) Don Lavoie, ouvr. cité P. 223

(8) Idem. P. 222

En fait le management ne peut échapper à la façon dont les hommes conçoivent les choses et la pratique managériale, tout en se basant sur des méthodes dites rationnelles, dépend totalement des hommes qui en assurent l'existence et la réalisation.

De même les différentes actions menées dans le management des organisations sont de nature à produire des effets sur les hommes et à modeler ou remodeler leur façon de voir, de faire et d'être.

Il s'agit donc d'une vision nouvelle qui peut se constituer à partir de la pratique managériale et qui est en dernière analyse une synthèse (dynamique ou statique) de la pratique et de la pensée, du Management et de la culture.

La gestion des hommes dans les organisations, ne peut être assimilée à la gestion des autres moyens de production et d'exploitation. L'homme ne peut être réduit à un simple moyen de production qui, une fois motivé par les promotions, les hausses de salaires ou les marques de considération réalise plus de rendement et de performances.

L'objectif de ses résultats étant ignoré, il ne peut continuer à produire de façon illimitée.

Ainsi se pose le problème des objectifs qui ne peut être appréhendé que dans un cadre culturel. Les objectifs du processus de production sont souvent matériels et n'incluent la variable humaine que pour rationaliser les moyens et optimiser les résultats.

c) - Le Nationalisme⁴

C'est une action à dominante politique qui a marié la Salafia à l'action contre le colonisateur. Le nationalisme a pu créer toute une tradition culturelle combattante et assurer la continuité de l'Islamité en tant que noyau dur de la résistance. Il a en outre considéré la langue arabe comme le véhicule nécessaire à cette islamité.

5-2-1-3- L'étape contemporaine:

En héritant les grandes valeurs du nationalisme militant, la culture marocaine contemporaine a cherché, sans grand succès, à réaliser la synthèse de l'identité et de la modernité. Elle est restée ainsi partagée entre deux grands courants :
le modernisme et l'islamisme

a) - Le modernisme:

Produit de la relation de choc avec l'occident et des malheurs du sous développement économique et social de la nation, le modernisme cherche une intégration pure et simple aux valeurs de la modernité occidentale pour mettre fin au sous développement du Maroc.

b) - L'Islamisme:

Ambitionne pour une modernité dans le cadre du système de valeurs national à dominante islamique et pour des comportements enracinés dans la culture populaire.

L'identité de l'homme et l'indépendance vis à vis de l'occident sont ainsi exaltées.

⁴ voir « islamiser la modernité » Abdeslam yassine ed. Al OFOK 1998

5-3: LES PRODUCTEURS CULTURELS AU MAROC:

Historiquement, la culture était le champ de production par excellence des **OULEMAS**¹ qui étaient de deux sortes :

Les Makhzéliens et les non Makhzéliens. Les premiers justifiaient toujours le réel à travers le culturel islamique pendant que les seconds cherchaient à le remettre en cause ou à le changer tout simplement à partir du même paradigme mais autrement présenté et interprété²

Actuellement, le **Makhzen** peut être considéré comme le premier producteur de biens symboliques au Maroc. Viennent ensuite les **intellectuels** (modernes et islamistes) qui cherchent chacun selon ses convictions, un idéal ou un modèle à suivre en matière de développement économique, social et culturel.

5-4: LA PRODUCTION CULTURELLE AU MAROC:

Au cours de l'étape traditionnelle, la **mosquée** était la principale institution de production de la culture islamique. Elle se transformait en dehors des moments de prière en un véritable espace de savoir et de connaissance mais aussi de débat sur tous les aspects de l'existence et du comportement.

Après l'indépendance, ce rôle a été dévolu à l'école pendant que le **livre** était le support principal de la production culturelle.

¹ « les origines socio-culturelles du nationalisme marocain » Abdellah Laroui Ed. Maspero

² « l'islamisme radical » Burno Etienne livre de poche 1987

Actuellement, l'**audiovisuel** (et surtout la télévision) est un moyen puissant de diffusion des valeurs et des modèles de comportement.

La scène culturelle marocaine subit ainsi un changement radical et la conception et la gestion de l'existence, ne sont plus les mêmes qu'auparavant pour l'homme marocain.

5-5: LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE LA CULTURE MAROCAINE:

Il est certain que c'est dans les pratiques quotidiennes que se manifeste l'identité culturelle d'une nation.

Pour Hegel, la culture est l'esprit objectif d'un peuple. Pour Montesquieu, elle est l'esprit général d'une nation. Nous pouvons ainsi dire, que la culture marocaine est l'esprit objectif des marocains qui se manifeste dans les pratiques de tous les jours.

Elle est (comme on l'a vu dans la définition de la culture) un ensemble de modèles explicites et implicites qui décrivent les comportements passés ou déterminent les comportements à venir et qui constitue la marque distinctive des marocains.

Ses références obligées sont celles qui ont résisté aux épreuves des différentes étapes de son évolution et ses valeurs sont celles transmises de génération en génération par le biais de symboles et qui lui donnent toute sa spécificité.

Passons en revue, parmi ces références, celles qui constituent **les piliers de la culture marocaine**, à savoir:

- la religion
- la langue
- la famille

- l'éducation
- l'ethnicité
- la modernité.

5-5-1- La religion:

C'est l'Islam qui a arraché les tribus marocaines de leur isolement¹ et apporté l'idée de l'état² au Maroc.

C'est un Islam selon le rite (courant) Malékite³ qui exclut toute étroitesse de l'esprit et tout rigorisme. Sa force « réside dans ses principes qu'il faut se garder d'observer avec trop de rigueur⁴ »

En principe le croyant doit être souple, « éviter les complications, être accommodant, chercher l'apaisement des cœurs, agir avec pondération et mesure »⁵

L'Islam c'est aussi un système social et éthique, imprégné d'un humanisme pratique qui accorde une place de choix au travail et aux idées de justice sociale, de liberté de tous les êtres, d'égalité et de fraternité humaine.

¹ Les Almohades » par René Millet P.3

² les berbères et le Makhzen » par R. Montagne P. 54

³ L'Imam Malek IBNOU ANAS est le premier Alem qui a consigné ses avis religieux dans un recueil de Fatwas, qui a constitué la base, la référence et la source des trois autres rites (ou courants) islamiques (Hanafite, Chafrite et Hanbalite).

⁴ « l'islam dans ses sources »

Abdelaziz Ben Abdellah

⁵ idem A. Benabdallah

L'Islam nous intéresse ici, dans la mesure où il constitue la dimension principale de la culture marocaine et dans la mesure où le Maroc a trouvé en lui, les ferments indicibles pour son unité dont le particularisme tribal a toujours entravé l'élaboration.

5-5-2- La Langue : (le marché linguistique)

La langue est « la partie la plus reconnaissable de la culture ¹ ».

Elle n'est pas un véhicule neutre de la pensée qui est obligatoirement influencée par la nature des mots et la structure des phrases dans la langue utilisée. A tel point qu'un grand linguiste américain, B. Whorf, a déclaré à ce sujet: « les observateurs ne voient pas la même image de l'univers, si leurs antécédents linguistiques ne sont pas semblables ² ».

Il faut donc avoir à l'esprit, dans toute étude sur la culture d'une nation que chaque langue a ses mots propres, qui n'ont pas d'équivalents exacts dans d'autres langues, et qui désignent en plus des objets concrets (comme le computer de l'anglais) des concepts reflétant le contexte culturel de leur pays d'origine (savoir faire du français et business de l'anglais).

A titre d'exemple, la langue utilisée dans l'élaboration d'un questionnaire, peut être une source d'erreurs d'interprétation surtout si ses structures sont différentes de celles de la culture étudiée.

Au Maroc les langues orales et écrites, représentent une richesse essentielle de la société marocaine.

Les variétés linguistiques que les marocains utilisent pour leurs besoins de communication à des degrés de maîtrise divers³, sont:

¹ les différences culturelles dans le Management » Ouv. cité P. 43

² Idem P. 44

³ voir à ce sujet l'important ouvrage d'Ahmed Boukous: « société, langues et cultures au Maroc » publications de la faculté des lettres - Rabat 1995

L'arabe Standard:

C'est la langue officielle des institutions publiques et la langue nationale ainsi qu'elle est définie dans la constitution. Elle a en outre un statut privilégié que lui confère la religion islamique.

L'arabe dialectal:

C'est une variété locale de l'arabe qui fonctionne de facto comme le langage véhiculaire des marocains.

C'est aussi la langue maternelle des marocains non-amazighophones.

L'amazighe (ou tamazighte) :

Historiquement c'est la langue première du Maroc. De nos jours « Il semble fonctionner fondamentalement en tant que vecteur et support de l'identité culturelle amazighe ¹ ».

L'amazighe se subdivise grosso modo en trois groupements dialectaux dénommés: le tarifite, le tamazighte et le tachelhite.

Tout ces parlers continuent à maintenir leur particularité linguistique dans les aires où ils sont employés.

Leur protection et leur préservation constituent un impératif incontournable pour l'épanouissement de la culture nationale dans sa diversité.

¹ idem P. 37

Le français:

Perçu comme la langue de la modernité, le français est enseigné à tous les niveaux du système éducatif.

C'est la langue de travail dans la majorité des administrations, dans le secteur des services, la diplomatie etc ...

Un grand nombre de cadres marocains supérieurs ont été formés dans des institutions françaises.

L'espagnol:

Langue qui continue d'être utilisée dans les régions anciennement sous domination espagnole.

Depuis l'indépendance, l'espagnol a considérablement perdu de son importance au profit du français. De nos jours, son statut de facto est celui de seconde ou même de troisième langue étrangère.

L'anglais:

La position de l'anglais sur le marché linguistique marocain est encore faible ¹. L'anglais commence néanmoins à s'affirmer dans l'enseignement et à se constituer lentement mais sûrement un marché concurrentiel du français.

Pour les cadres marocains formés à l'école anglo-saxonne, l'anglais est de facto, la langue de communication universelle et la langue de la haute technologie.

Les langues étrangères permettent l'accès aux innovations technologiques, aux connaissances transculturelles et l'ouverture sur l'environnement international.

¹ idem P. 77

5-5-3- La famille:

La famille au Maroc est une valeur privilégiée chez tous les individus. Elle est le premier environnement de l'être qui conditionne d'une manière déterminante son éducation. Elle est le lieu où « l'on est bien chez soi, en opposition avec les agressions ou l'anonymat du milieu de travail¹ », elle est le cadre où s'expriment des liens très forts, les normes et les valeurs.

Chez les classes aisées, la famille joue un rôle d'intégrateur pour les jeunes en facilitant leur « lancement » dans la vie active et en les socialisant (selon les normes en cours).

Chez les classes moyennes, la famille cherche par des aides diverses (morales et matérielles) à faciliter la promotion des enfants et à leur garantir un avenir décent.

Chez les classes défavorisées, outre l'aide familiale immédiate qui permet la survie, les échanges entre générations se présentent « comme des substituts à l'intégration dans les normes de la nouvelle société urbaine et comme un « refus » de l'évolution qu'elle demande, tant font défaut les conditions de cette évolution (emploi, logement, ..)² ».

Dans tous les milieux sociaux marocains, la famille reste **un moyen de perpétuation des valeurs et des normes**, son influence demeure énorme,

¹ voir « Famille, état et transformations socioculturelles au Maroc » Chekroun Mohamed Ed. OKAD P. 47 - 51

² Ibid. P.51

principalement à cause du quasi monopole qu'elle exerce pendant l'enfance, c'est à dire au moment où se forment les bases de la personnalité.

Le rôle de la famille au Maroc, en tant que **valeur culturelle incontournable**, est d'autant plus important que l'Entreprise marocaine est historiquement une entreprise familiale et que le marocain est un être très attaché à sa famille, ses attitudes et comportements sont fortement influencés par le milieu familial où il a grandi.

En outre beaucoup de dirigeants d'entreprises au Maroc sont « nés » et ont « grandi » pour ainsi dire dans l'entreprise de leur père, d'autres ont les « affaires dans le sang familial » et d'autres sont catapultés dans leur rôle par la famille.

En bref, notons que l'environnement familial au Maroc contribue largement au développement des intérêts aussi bien chez les dirigeants que chez les employés.

5-5-4-L'Education:

L'éducation est l'ensemble des empreintes subies ou assumées par un être tout au long de sa vie ¹.

C'est un processus qui façonne le comportement de l'individu depuis le berceau jusqu'au tombeau.

¹ « Education, culture et développement »
étude de: Ahmed Moatassim. le « Matin » du 15.12.1998

Pour que l'éducation contribue d'une manière positive au développement culturel d'un pays, deux conditions sont nécessaires:

un système éducatif adapté et un support social aussi large que possible.

L'enseignement au Maroc n'est pas généralisé. Le taux d'analphabétisme est d'environ 55%. Avec des disparités et des inégalités entre les villes et les campagnes, dans les villes et les campagnes, entre les hommes et les femmes et des inégalités entre les milieux aisés et les milieux défavorisés.

Le système éducatif continue à se perdre dans ses dilemmes et ses contradictions en cherchant et en expérimentant les voies qui peuvent conduire au développement généralisé et qui prépareront le pays aux grandes mutations culturelles, scientifiques et technologiques de notre temps.

Malgré les efforts consentis par l'état, la généralisation de l'éducation se heurte à la faiblesse sinon à l'absence de **support social**.

Ce support ne peut être assuré que par (et dans) l'environnement social (sanitaire, nutritionnel), économique et familial (psychologique, affectif, religieux).

L'environnement familial Marocain occupe une place prépondérante, car en l'absence de l'état providence ¹, la famille doit pallier aux carences nutritionnelles et sociales de l'enfant et veiller aux symboles qui fondent sa personnalité pendant le tout jeune âge qui est une période cruciale de la vie.

De même « dès l'enfance, notre société propose et impose, tant à l'intérieur du cercle familial que par le biais de modèles culturels dominants une différenciation des rôles sociaux » ² des deux sexes de sorte que la socialisation des filles se fait de toute autre façon que celle des garçons.

¹ voir « Famille, état et transformation socioculturelles au Maroc »
Chekroun Ahmed Ed. OKAD

² « éducation et pratiques matrimoniales et familiales au Maroc » par N. Berkallil et R. Naciri in « Femmes et éducation » éd. le Fennec P. 84 - 100

Tous ces éléments (dilemmes, contradictions, inégalités, environnement social et familial) qui contribuent à l'éducation de l'enfant marocain, auront leur conséquences sur le comportement de l'homme qu'il deviendra, dans l'exercice de ses activités.

5-5-5- L'Ethnicité:

L'individu n'existe pas en dehors du social.

Chaque être humain vit dans une société, chargée de symboles et de sens, qui lui permet de naître, de se nourrir, de vivre en sécurité, de grandir, de devenir adulte et d'être socialement apte. « pendant toutes les étapes de la vie, elle garde une énorme capacité de renforcer ou de diminuer cette aptitude ¹ ».

Sans ressources culturelles, cet être humain reste inachevé, car comme il n'y a « pas de culture sans hommes, il n'y a pas d'hommes sans culture » comme le dit Clifford Geertz.

Chaque groupe d'individus se caractérise par des traits particuliers, des origines communes et des valeurs fondamentales qui constituent sa **culture**. De même à chaque culture correspond un groupe distinct d'individus ou **unité ethnique** qui représente une « entité de transmission culturelle » efficace et peu coûteuse notamment par l'intermédiaire de la famille et de l'éducation.

Au Maroc, les **Fassis** et les **Soussis**, fonctionnent depuis longtemps comme des « entités porteuses de culture » qui se sont imposées dans le commerce.

¹ « culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement »
Janet T. Landa in « Esprit d'entreprise, cultures et sociétés » ouv. cité P.198

Chaque groupe (Fassi ou Soussi) a recours à ses symboles, à ses méthodes de communication, à son langage propre et à ses façons de transmettre ses valeurs culturelles aux générations futures, de façon à perpétuer le succès du groupe dans telle ou telle activité.

Aussi bien les Fassis que les Soussis se trouvent volontairement obligés de faire preuve d'attachement et de docilité vis à vis de leur identité, de leur culture.

Outre les Fassis et les Soussis (pris ici uniquement à titre d'exemple) il y a d'autres groupes ethniques au Maroc:

Les AROUBIS, les CHLEUHS, les RIFAINS, les CHIADMAS, etc ..., qui ont des origines communes, des valeurs culturelles fondamentales et qui sont plus au moins ethnocentriques selon qu'ils parviennent ou non à imposer leurs valeurs et normes aux autres.

Dans le travail, chaque membre d'ethnie, s'attend en général théoriquement à recevoir un traitement bienveillant des membres de son groupe, ce qui n'est pas toujours le cas en pratique.

5-5-6- La modernité:

C'est une dimension qui résulte de l'histoire des relations du Maroc avec l'occident (essentiellement l'Europe et particulièrement la France) d'une part, et de la volonté de l'homme marocain d'intégrer les grandes transformations scientifiques et technologiques de cette fin de siècle et d'adhérer aux mutations interculturelles et transculturelles de son temps d'autre part.

Cependant, si la modernité a pu devenir une caractéristique principale de la culture marocaine, celle ci, dans sa quête de soi et de son devenir, ne cherche pas l'harmonie totale entre l'identité et la modernité, mais tout simplement une coexistence de ces deux dimensions permettant une compatibilité créatrice, innovatrice et prometteuse.

5-6: Conclusion:

La société marocaine est une société hétérogène, formée de plusieurs modes de production et qui doit composer sans cesse avec le passé.

L'homme marocain qui y vit, se trouve acculé à avoir un comportement composite dans sa vie quotidienne.

Par ailleurs, ses références obligées sont: la religion islamique, les langues arabe, dialectal et berbères, la famille, l'éducation, l'origine ethnique et les aspirations à la modernité.

Parmi ces références, l'Islam constitue la dimension principale de la culture marocaine.

Troisième partie

Les principaux facteurs culturels qui régissent le mode de management au Maroc

- **Chapitre 6:** La répartition des rôles selon le sexe dans la société Marocaine
- **Chapitre 7:** L'image de la femme
- **Chapitre 8:** La distance par rapport au pouvoir
- **Chapitre 9:** La perception du temps
- **Chapitre 10:** Une culture de l'ostentation
- **Chapitre 11:** La famille
- **Chapitre 12:** Les valeurs de l'Islam

Chapitre 6:

LA REPARTITION DES ROLES SELON LE SEXE DANS LA SOCIETE MAROCAINE

Le fondement de la répartition des rôles selon le sexe chez les humains est d'abord biologique: l'homme fournit la semence à la femme qui porte l'enfant et le met au monde.

A partir de cette différence biologique, s'est élaborée toute une différenciation des rôles de l'homme et de la femme, variable d'une société à l'autre, d'une culture à l'autre.

La famille d'abord, puis l'école, le système éducatif et l'environnement social montrent au petit garçon et à la petite fille depuis le tout jeune âge le rôle que l'on veut leur voir jouer une fois adultes.

Ce rôle est généralement (normalement) accepté par les deux sexes.

Dans l'étude provenant des données d'Hermès, Hofsted a constaté que les hommes définissaient leur travail idéal de façon différente des femmes. Les éléments d'analyse de cette constatation « rejoignaient ceux mis en évidence par F. Herzberg en 1957, quand il a montré aussi qu'il y avait des **différences** entre les hommes et les femmes, dans le sens où l'avancement et le salaire étaient plus

importants pour les hommes et que la coopération, les conditions matérielles de travail et les relations avec le chef étaient plus importants pour les femmes ¹ ».

Les femmes attachaient de l'importance au côté social de leur travail, à la qualité de la vie et à la solidarité, pendant que les hommes cherchaient surtout à se faire valoir et à satisfaire les intérêts d'assurance personnelle (salaire, avancement, réussite, indépendance).

Au niveau de chaque pays, plus les rôles selon le sexe sont différenciés entre les hommes et les femmes, plus les traits de la société sont **masculins**. Plus les rôles sont interchangeables, plus la société montre des traits **féminins**.

Ce dilemme de l'être humain, que vivent tous les pays, est bien **une dimension culturelle** qui se traduit par une répartition des rôles entre les deux sexes qui n'est pas la même pour toutes les sociétés.

¹ « les différences culturelles dans le Management » ouv. cité P. 140

TABLEAU N° 1

Indices de la masculinité par pays (1) (fondés sur les données d'Hermès)

Rang	Pays	Indice	Rang	Pays	Indice
1	Japon	95	28	Singapour	48
2	Autriche	79	29	Israël	47
3	Venezuela	73	30	Indonésie	46
4	Italie	70	31	Afrique de l'Ouest	46
5	Suisse	70	32	Turquie	45
6	Mexique	69	33	Taiwan	45
7	Irlande	68	34	Panama	44
8	Jamaïque	68	35	Iran	43
9	Grande Bretagne	66	36	France	43
10	Allemagne Ouest	66	37	Espagne	42
11	Philippines	64	38	Pérou	42
12	Colombie	64	39	Afrique de l'Est	41
13	Colombie	64	39	Afrique de l'Est	41
13	Afrique du Sud	63	40	Salvador	40
14	Equateur	63	41	Corée du Sud	39
15	Etats-Unis	62	42	Uruguay	38
16	Australie	61	43	Guatemala	37
17	Nouvelle Zélande	58	44	Thaïlande	34
18	Grèce	57	45	Portugal	31
19	Hongkong	57	46	Chili	28
20	Argentine	56	47	Finlande	26
21	Inde	56	48	Yougoslavie	21
22	Belgique	54	49	Costa Rica	21
23	Pays arabophones (2)	53	50	Danemark	16
24	Canada	52	51	PAYS-Bas	14
25	Malaysia	50	52	Norvège	8
26	Pakistan	50	53	Suède	5
27	Brésil	49			

(1): L'échelle de masculinité va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine)

(2): Pays arabophones: Arabie - Saoudite, Egypte, E AW, Irak, Koweït, Liban et Lybie

6-1- Les résultats de l'Enquête:

Dans notre questionnaire, nous avons choisi, pour avoir une idée sur la répartition des rôles selon le sexe dans la société marocaine, les questions suivantes:

Q25 : « quelle importance a pour vous le fait de :

- pouvoir obtenir un salaire élevé.
- travailler avec des gens qui coopèrent efficacement.
- avoir des bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé.
- la sécurité de l'emploi

(notez de 1 à 5: 1= très peu d'importance, 5=la plus haute importance)

Q26: « si la situation économique s'améliorait et que le niveau de vie s'accroissait, laquelle de ces deux mesures aurait votre préférence?

- L'augmentation des salaires (pour le même nombre d'heures de travail)
- ou
- La réduction du nombre d'heures de travail (pour le même salaire)

Ces deux questions empruntées à Hermès permettent de se faire une opinion sur les penchants masculins ou féminins des dirigeants et employés.

Il ressort de l'exploitation des résultats du questionnaire ainsi que des entretiens réalisés, que les managers ainsi que les employés marocains dans leur majorité appartiennent à la **culture masculine** dans le sens où le salaire et l'avancement avaient beaucoup d'importance pour les interviewés dans leur travail que l'atmosphère amicale ou la coopération.

Parmi les interviewés: 85% avaient une préférence pour l'augmentation de salaires.

Le fait de pouvoir obtenir un salaire élevé avait de l'importance (et a été noté 4 ou 5 sur 5 pour 90% d'entre eux).

6-2: Les origines de la masculinité de la société marocaine:

Les indices de la masculinité par pays, fondés sur les données d'Hermès, figurent dans le tableau (1).

Ce tableau montre que les pays arabophones (Arabie-Saoudite, Egypte, Emirats arabes unis, Irak, Koweït, Liban et Libye, sont des pays à fort indice de masculinité. Le Maroc étant un pays baignant dans la même culture, il n'est pas étonnant qu'il soit aussi un pays à culture dominante **masculine**.

Une autre origine résiderait dans **l'héritage historique** dans lequel des hommes devaient commander, diriger, gérer la famille, le village, le douar.

Une troisième origine est **la famille** (qui transmet l'image de la répartition des rôles selon le sexe depuis le tout jeune âge) où le père sert de modèle pour les garçons et la mère pour les filles, et où, malgré tout la position de la femme est faible.

6-3: Les conséquences sur l'Entreprise:

La dimension masculinité, se traduit concrètement dans plusieurs domaines de l'activité organisationnelle.

Ainsi, il est très rare de voir au Maroc une femme occupant les postes de: P.D.G., procureur, chauffeur de camion, garde du corps, directeur général etc ...

(A titre d'exemple, il n'y a encore au Maroc, aucune femme directrice centrale dans la quasi totalité des ministères)

On attend de la femme marocaine, qu'elle prenne soin des enfants, qu'elle demeure le plus de temps possible au foyer, qu'elle exerce des métiers « féminins » comme l'enseignement, le secrétariat, la traduction simultanée, l'accueil.

Au contraire des pays « féminins » comme le Danemark et la Finlande, qui encouragent les femmes à travailler hors du foyer en payant bien des congés de maternité et en créant des garderies de jour, ou comme la Suède où on offre aux parents le choix entre un congé de paternité et un congé de maternité pour prendre soin des enfants nouveau-nés.

Au Maroc, les valeurs (masculines) dominantes mettent l'accent sur l'affirmation de soi, sur le gain d'argent et l'acquisition de biens matériels au détriment de la qualité générale de la vie.

Un manager marocain peut très bien s'obstiner à travailler les soirs et les week-end pour « liquider » des dossiers qui lui paraissent plus importants que la qualité de la vie et qui peuvent lui procurer des avantages de salaire ou un supplément de motivation au travail.

6-4 Conclusion:

En conclusion, l'on peut dire que la société marocaine est une société où les valeurs culturelles dominantes sont « masculines » et où les rôles entre les sexes sont répartis d'une façon rigide ce qui explique l'absence de femmes dans les postes managériaux supposés « masculins » et l'acharnement à travailler de certains managers plus de temps qu'il n'en faut au détriment de la qualité général de leur vie.

Chapitre 7

L'IMAGE DE LA FEMME

Pendant longtemps, le rôle de la femme marocaine s'est limité à prendre soin de son foyer, de ses enfants et de son époux. La femme ne pouvait être perçue que comme une bonne mère s'occupant des tâches domestiques.

Un adage populaire très connu et répété souvent par tous, veut que « la femme ne sort que deux fois dans sa vie :

- La première de la maison de son père à celle de son mari.
- La deuxième, de chez son mari au cimetière. »

Cette représentation traditionnelle, voir archaïque, de la femme tire son origine de l'analphabétisme, d'une certaine interprétation de la religion islamique (Dieu maudisse celles qui sont comme des hommes (1)), et surtout du sexisme de l'enseignement au Maroc qui a permis « la reproduction au cours des générations de rapports sociaux dévalorisant les femmes (2) ».

En effet, dans les manuels scolaires, qui restent le support principal de l'enseignement au Maroc, « les femmes sont confinées dans un statut d'infériorité (3) ».

L'image donnée de la femme marocaine est celle d'une fillette douce, d'une mère sans cesse occupée aux travaux domestiques, d'une grand-mère collée à son tapis de prière, d'un être en retrait par rapport aux transformations sociales qu'a connues la société marocaine.

(1) Hadith

(2) voir l'étude de Amina Lemrini, dans « femmes et éducation » ed. la fenec P. 55 - 76

(3) idem P 55

L'homme en revanche est présenté comme le symbole de l'autorité, de la sécurité, de l'intelligence, de la force, du volontariat, de la virilité et de la personnalité, ce qui le place normalement « au dessus des pressions sociales qui écrasent la femme (4) ».

Aujourd'hui, avec les mutations socio-économiques du pays, l'accès des filles à l'instruction, l'entrée d'importants effectifs de femmes dans le monde du travail, peut-on dire que les représentations qu'ont les managers et cadres marocains des rôles dévolus aux femmes ont changé?

7-1: La représentation du travail féminin:

« La fonction sociale du travail est telle que toutes les valeurs qui lui sont attachées s'intègrent dans une organisation cohérente de la société. La représentation du travail féminin, par exemple, contient des références à des conceptions de la femme et à des modèles d'éducation qui permettent de situer la femme dans la société »

S. MOLLO (5)

Dans le questionnaire, nous avons cherché, à travers les questions Q22, Q23, Q24 et les entretiens directs, à connaître les opinions des différents interviewés, et les représentations qu'ils ont des rôles dévolus aux femmes dans le travail.

Les questions étaient les suivantes:

- **Q22:** Notre société est dominée par les hommes, croyez-vous que les femmes sont complices de cette domination?
- **Q23:** Les femmes sont rarement dirigeantes dans notre société, à votre avis pourquoi?
- **Q24:** Les femmes managers ont-elles un style spécifique de Direction?

(4) idem P 56

(5) S. Mollo, «l'école dans la société» Dunod P 91 cité par A. Lemrini, ouv. cité P 72

Pour la majorité écrasante des interviewés, notre société est dominée par les hommes parce que les professions auxquelles est apte la femme ne lui permettent pas d'occuper une position dominante.

Toujours selon la majorité des interviewés, « certains postes » de responsabilité ne peuvent pas être occupés par des femmes car « leur style ne conviendrait pas ».

Après tout, « il y a des métiers féminins ». La femme est secrétaire, hôtesse d'accueil, infirmière, institutrice voire directrice d'école etc

Mme A.N., professeur universitaire, parle de son expérience en ces termes (1) « j'ai eu le privilège de commencer ma carrière universitaire à l'université de Paris. Ainsi, à mon retour au pays, j'étais nommée maître de conférences, sans difficulté, et j'ai même eu la responsabilité d'un service tout de suite. Je dois reconnaître que de nombreux laboratoires et services de notre faculté sont dirigés par des femmes. Les femmes malgré leurs diverses obligations, assument avec responsabilité et sérieux leurs tâches. Mais remarquons tout de même que l'ascension des femmes s'arrête à la chefferie! les postes de doyen, directeurs d'instituts ou de grandes écoles .. reviennent d'office aux hommes, même s'ils ont été nos élèves! ».

Notons aussi, que le gouvernement actuel (d'alternance) qui se veut progressiste dans son approche de la situation de la femme au Maroc, n'a réservé que deux postes de secrétaires d'état aux femmes.

De même le parlement marocain ne compte que quatre femmes (deux à la chambre des représentants et deux à la chambre des conseillers).

(1) « femme et éducation » ouv. cité P 100

Sur le plan de l'emploi, les femmes salariées, ne représentent que 22% en milieu urbain et environ 3% en milieu rural, de l'activité féminine.

Dans la quasi totalité des administrations et des entreprises, les postes de responsabilité reviennent aux hommes (à titre d'exemple, il n'y a aucune femme directrice d'un office de mise en valeur agricole, aucune femme « gouverneur » ou « procureur général » etc ...).

C'est sans doute ce qui explique que le Maroc, a été classé dans le rapport des nations unis sur la participation de la femme dans la vie politique et économique dans 102 pays, au 82ème rang après la Tunisie (74ème) et le Kuweit (75ème)(1).

Le cas du bureau des recherches et de participation minières est unique car c'est la seule grande entreprise publique dirigée par une femme.

Voici ce qu'à dit Mr. IRAQI Youssef, le directeur des ressources humaines et financières de cet établissement à propos du style de commandement de la femme: « ça ne me dérange pas du tout d'avoir une directrice générale. Car la femme a des qualités que l'homme n'a pas.

C'est vraiment la complémentarité au sens noble du terme. Si on dépasse certaines choses ancrées dans notre culture au sujet de la femme (comme le fait de croire que la femme n'est pas faite pour commander), ça marche très bien ...

(1) "الاتحاد الاشتراكي" عدد 14 شتبر (1998)
"مؤشر مشاركة المرأة وضع المغرب في المركز 82"

Notons aussi, qu'il est vrai que la femme a un style particulier de gestion. C'est véritablement le **souci du détail** (et c'est dans le détail que se cache le diable). La femme est aussi plus pointilleuse et puis: la planification. C'est quelque chose, à mon sens, qui est donnée à la femme qui cherche toujours à anticiper ...

Constatons aussi, qu'aujourd'hui, tous les postes peuvent être occupés par des femmes. On voit bien qu'il y a des femmes pilotes, des femmes qui descendent dans les mines, des policières etc ...

Mais il faut bien reconnaître qu'il y a toujours dans notre société des blocages. Les Hommes se plaisent dans cette situation, c'est le cas aussi de certaines femmes. »

L'entrepreneuriat féminin est alimenté essentiellement par des femmes indépendantes, c'est à dire des femmes qui n'occupent la place de personne.

Ces femmes (commerçantes ou chefs d'entreprises) ont en général hérité de l'entreprise familiale ou sont des diplômées lassées de chercher du travail, qui créent des entreprises. D'autres sont d'anciennes fonctionnaires ou salariées, qui après dix ou vingt ans d'ancienneté choisissent de s'installer à leur compte, ce qui est une façon pour elles de se réaliser dans un cadre de liberté.

7-2: Des valeurs culturelles sexistes:

A la lumière des opinions recueillies sur le rôle de la femme au travail, nous pouvons dire que les managers et cadres marocains, dans leur majorité, véhiculent des **valeurs sexistes et conservatrices** à propos de la femme.

Ces valeurs trouvent leur origine dans plusieurs facteurs:

a- L'éducation:

Le système éducatif marocain (surtout à travers les manuels scolaires) propose (et impose) depuis le jeune âge, aux enfants une certaine image de la femme: mère, qui prend soin des enfants, généralement analphabète, douce, maitresse de maison et occupée sans cesse à faire la lessive, la cuisine et autres taches domestiques.

Pendant que le père est présenté comme :
un père aux multiples professions, instruit, intelligent, virile et surtout qui détient le pouvoir.

Le monde extérieur est présenté comme étant exclusivement masculin.

De sorte que les garçons et les filles grandissent en ayant tendance « à se représenter différemment leur avenir professionnel, les garçons estiment moins fréquemment que les filles qu'ils ne pourront parvenir qu'aux métiers les moins élevés (socialement, symboliquement et économiquement (1) ».

b- L'héritage socioculturel:

La société marocaine est une société patriarcale dans laquelle l'homme est prédominant.

Pendant longtemps, la femme devait (selon le rite Malékite et selon les coutumes ou Al Oûrf (العرف) se contenter de travailler dans le foyer conjugal et subir son sort.

Elle ne pouvait même pas sortir du foyer sans l'autorisation de son mari.

1) voir à ce sujet le mémoire du CSG soutenu par Bihas, Haouat et jamrani en Mai 1995
« l'entreprenariat f »mini au Maroc « P. 72-86

Elle était privée ainsi (par le Fiqh, les us et coutumes, la Moudawana) (1) de toute possibilité d'accès à des ressources financières, au travail et parfois même à l'héritage (dans certaines régions).

De nos jours ces pratiques commencent à disparaître progressivement de la société marocaine du fait de la prise de conscience des femmes de leurs droits, de la dislocation relative de l'organisation tribale, de la scolarisation, de l'urbanisation, de l'apparition de la famille nucléaire et de la révision de la Moudawana (statut personnel) et du code du commerce.

C- La politique:

Par l'incohérence entre les intentions les discours, les droits économiques des femmes et les pratiques réelles, la politique légitime **le statut inférieur** des femmes au Maroc.

7-3 -Les conséquences pour l'Entreprise:

Force économique incontestée, les femmes actives se trouvent confrontées à une ségrégation sexiste qui constitue un obstacle majeur à leur épanouissement.

Du fait de la **perception** que les dirigeants ont du rôle des femmes, celles-ci ne peuvent avoir certaines promotions, ne peuvent bénéficier d'un salaire égal avec les hommes à qualification égale, et ne peuvent accéder à certains postes de responsabilité.

Certains dirigeants estiment même que le rendement des femmes au travail est inférieur à celui de l'homme du fait de leur absentéisme fréquent (grossesse, accouchement, enfants, famille).

Certains vont jusqu'à avancer que les hommes n'admettent pas d'être dirigés par les femmes.

7-4- Conclusion:

Les dirigeants et cadres marocains sont imprégnés par des valeurs sexistes.

Ces valeurs trouvent leur origine dans l'éducation, la politique et l'héritage socioculturel des marocains.

Elles les poussent en outre à une perception de la femme dans le travail, en retard par rapport à la réalité des choses ce qui constitue un obstacle à l'épanouissement de la femme marocaine en tant que force incontournable du développement de l'entrepreneuriat féminin et du développement économique et social du Maroc.

LA DISTANCE PAR RAPPORT AU POUVOIR

8-1- Le pouvoir:

Historiquement, les études faites sur le pouvoir et ses implications se sont développées surtout dans le cadre de la sociologie politique (1).

Le pouvoir est généralement conçu et défini du point de vue politique. C'est dans ce sens que l'on parle de la gestion de la cité, de la gestion des citoyens et de la gestion des groupes.

Pour certains sociologues et économistes, nous pouvons parler de pouvoir de gestion à partir du moment où le détenteur de ce pouvoir l'exerce sur un certain nombre de personnes.

Le pouvoir suppose donc des hommes et des relations entre eux.

Mais tout pouvoir n'est pas politique, il est également managérial.

Dans son acceptation générale, le pouvoir permet de transformer la force en droit et l'obéissance en devoir. Il s'agit d'une influence et d'une puissance sociales qui entraînent deux réalités radicalement opposées: commandement et obéissance, domination et soumission.

(1) in Encyclopédie universalis
le pouvoir politique J.W.L. P. 235 - 238

C'est à partir de cette réalité contradictoire que nous commençons à parler de deux autres réalités non moins contradictoires: la **lutte de pouvoir** et l'**abus de pouvoir**. L'ambiguïté, qui constitue généralement la caractéristique principale du pouvoir ne pourrait occulter ou voiler les différentes situations de lutte et d'abus qui caractérisent tout pouvoir. Si la lutte est le point de départ de la prise de pouvoir, l'abus constitue paradoxalement le moyen le plus utilisé pour en assurer la continuité et pour s'y maintenir. L'histoire et la réalité des choses, nous prouvent quotidiennement (non sans tristesse), que l'on prend le pouvoir pour s'y maintenir. D'où la grande problématique de la **légitimité du pouvoir** (2).

Les sciences sociales se sont certes intéressées à la notion de la légitimité mais d'une façon moindre, sinon marginale, par rapport à celle du pouvoir. Il a fallu attendre le développement et l'entretien des inégalités sociales avec leurs conséquences sur toute la vie en société pour voir la notion de légitimité se développer et s'imposer sur les champs d'action des différents chercheurs et praticiens. Ainsi, l'aptitude à se faire obéir quand on exerce le commandement et le besoin qui en est exprimé sont à l'origine du développement du concept de légitimité du pouvoir.

Au niveau de l'entreprise, le pouvoir peut revêtir deux aspects différents:

Le pouvoir **externe** qui touche à la fois l'économique, le social et le politique. (Et donc la relation de l'entreprise avec son environnement), et le pouvoir **interne** qui vise la direction des hommes et de l'entreprise (3).

Cependant la notion de pouvoir pose les mêmes problèmes, mais à un niveau inférieur par rapport à celui de la cité, avec des implications semblables d'une façon étonnante à celle découlant du gouvernement d'une cité.

(2) voir: le pouvoir politique. J.W.L. Encyclopédie universalis P. 235 – 238

(3) voir « la décision d'investissement de l'entreprise » P. 233 - 252
Rachid M'rabet Ed. Consulting 1996

En effet le pouvoir dans l'entreprise, quoique limité par rapport au pouvoir politique, tire ses caractéristiques principales de la notion politique du pouvoir historiquement et scientifiquement retenue.

Ainsi, si la prise du pouvoir politique est nécessairement précédée d'une lutte, dans l'entreprise les nominations sont également et dans une grande mesure le résultat d'une lutte pour les postes entre plusieurs prétendants. La puissance du détenteur du pouvoir est similaire à l'autorité du dirigeant (ou du propriétaire) de l'entreprise et la domination à son leadership.

Le commandement qui exprime la capacité de se faire obéir n'est que la décision managériale qui met en relief les obligations et les devoirs des employés vis à vis de leur entreprise.

La légitimité du pouvoir se reflète dans le mérite ou la désignation qui caractérisent toutes les décisions de nomination.

8-2- Le Pouvoir et la Culture:

Dans la gestion d'une organisation, le pouvoir est un élément déterminant. " Il détermine la nature et la qualité des échanges entre les personnes de même que l'efficacité de cette interaction (1) ".

Un dirigeant a d'autant plus besoin de pouvoir qu'il est tributaire des activités de ses subordonnés pour réaliser les objectifs de l'organisation ainsi que ses intérêts propres.

(1): « Les aspects humains de l'organisation » Ouv. cité P. 203

Mc clelland avance même qu'aucun gestionnaire ne peut réussir s'il n'est motivé par le besoin d'exercer de l'**influence** sur d'autres personnes (1).

La plupart des définitions (du pouvoir) avancées englobent cette notion d'influence. Mais le pouvoir est toutefois différent de l'influence, c'est un concept plus global. " L'influence est le processus par lequel une personne affecte le comportement d'autres personnes. Le pouvoir est la capacité d'utiliser ce processus comme un instrument permettant d'atteindre des objectifs donnés (2) "

Il s'agit donc d'une capacité d'influence et d'un comportement influencé dans le cadre d'une **relation** qui ne peut être qu'**humaine**.

Cette relation ne peut se produire que dans un cadre de valeurs, d'attitudes, de comportements et donc un cadre de symboles qui sont des biens culturels.

La culture est donc le champ dans lequel sont livrés les différents éléments symboliques nécessaires à l'exercice du pouvoir.

(1): Mc clelland, Burnham « Power is the great Motivator » Havard business Review, Avril 1976 P. 100 – 109 , in idem P 203

(2): « les aspects humains de l'organisation » ouv. cité P. 218

Dans le cas d'une **entreprise marocaine**, le système de symboles qui régit les différentes relations est le système culturel marocain. Le pouvoir et les relations de pouvoir ne peuvent être conçus que si le cadre culturel global est lui même conçu.

Un pouvoir ne peut être conçu abstraction faite de la personne qui l'exerce et de sa culture car, "le pouvoir organisationnel n'existe que lorsqu'il s'incarne dans des personnes et que ces personnes exercent leur pouvoir .

Le pouvoir étant invariablement personnel, il ne peut qu'être dépendant de celui qui l'exerce, de sa philosophie, de son système de valeurs, de l'orientation qu'il lui donne, de son attitude à son égard ainsi que de la manière dont il l'a obtenu.

8-3- Les Sources Culturelles du Pouvoir:

D'un point de vue social, si le pouvoir, comme le définit J.W. Gardner, est « l'aptitude à produire certains effets voulus sur le comportement d'autrui (1) », l'on peut dire que tout le monde a du pouvoir à sa manière.

Les parents, les enseignants, les policiers, les chefs de chantier, les cadres de différents niveaux, les standardistes, les chaouchs, exercent chacun un pouvoir en vertu de sa position ou de ses qualités personnelles.

Il suffit d'être en mesure de contrôler quelque chose dont un autre a besoin ou qu'un autre redoute, pour en tirer une source de pouvoir.

Les sources de pouvoir généralement reconnues sont la force, l'argent, la position sociale, les compétences particulières etc ...

(1): « l'art de diriger » J.W. Gardner ed. nouveaux horizons 1990 - P.67

Celles liées à la culture sont moins évidentes. Les normes, les coutumes, les convictions (notamment religieuses), les traditions, les symboles, les croyances, les liens de dépendance qui unissent l'individu au groupe, sont autant de facteurs culturels qui peuvent à des degrés variables influencer la conduite des hommes et contribuer à donner une légitimité à ceux qui détiennent le pouvoir et valider leurs actes.

De sorte qu'il est impensable de nos jours, qu'un détenteur de pouvoir réussisse, sans agir dans le respect de ces sources.

Les idées aussi, représentent une source de pouvoir, parfois plus importante que les forces matérielles.

A titre d'exemple, Confucius, le Christ, Mohammed, Bouddha ont laissé un important héritage à l'humanité et à l'histoire.

Pendant que personne ne se souvient des rois, empereurs, ou autres tyrans qui leur étaient contemporains.

Le pouvoir ne peut exister et s'exercer, que dans le cadre de valeurs professées par les sujets ou les subordonnés et que s'il y a un consensus général sur des principes fondamentaux qui ne peuvent être inscrits dans des textes de lois. Nous pensons notamment à la tolérance, la solidarité, l'honnêteté, la morale, la dignité et l'honneur.

8-4- La distance par rapport au pouvoir :

(la distance hiérarchique)

L'inégalité entre les individus:

Tout être humain possède un instinct inné de domination. La mise en oeuvre de cet instinct varie considérablement d'une société à une autre.

Certaines sociétés acceptent la domination, d'autres la refusent, entre les deux, existe une grande variété d'attitudes. Mais aucune société au monde n'a pu réaliser une égalité totale entre ses membres.

C'est que l'inégalité entre les individus a été de tout temps une constante « naturelle » de l'histoire des sociétés. Elle « apparaît tout d'abord dans les différences physiques et intellectuelles. Celles-ci rejaillissent ensuite sur le statut social, pour finalement entraîner des écarts au niveau de la richesse, de l'autorité et du pouvoir (1) ».

L'inégalité est un phénomène qui a fait l'objet d'abondantes études et recherches de la part de philosophes, d'ethnologues, de sociologues et d'historiens.

Les uns l'ont justifié, les autres l'ont condamné « la plupart des religions ont essayé de lui trouver un contrepois permettant d'instaurer plus d'égalité entre les hommes, mais l'inégalité au sein des sociétés n'a pas disparu pour autant, quelque soit le régime social et politique qui les régissait.

Le même constat peut être fait au niveau des entreprises et des hommes qui y sont employés. Ce qui ne peut surprendre car « la distribution inégale du pouvoir est l'essence même des entreprises et des organisations. Pourquoi? parce que dans toute organisation, la distribution du pouvoir est essentielle pour maîtriser temporairement la deuxième loi de la thermodynamique: la loi de l'entropie (2) » qui veut que le désordre ne peut que s'accroître dans l'univers. Le fait de s'organiser représente un renversement de cette tendance dans un espace limité.

8-4-1- La relation hiérarchique:

Dans la relation hiérarchique, il y a lieu de traiter de ce que fait (ou ce que doit faire) le chef pour asseoir son autorité vis à vis de ses subordonnés et du degré d'acceptation par ces derniers de cette autorité.

(1) « les différences culturelles dans le management » ouv. cité P. 80

(2) idem P. 81

La relation hiérarchique se manifeste dans les occasions où le chef indique des priorités aux subordonnés, évalue leur comportement, influence leur carrière.

Elle se manifeste aussi quand le subordonné doit se référer à son chef et dans la façon dont chacun d'eux assume son rôle.

Si le management classique s'est accommodé d'une hiérarchie renforcée et inaccessible, s'appuyant sur les règles et les ordres, l'évolution accélérée de nos sociétés fait que le management aujourd'hui n'est plus « de donner des ordres impératifs et d'imposer des règles universelles, mais d'organiser les tâches, les relations internes et externes qui définissent le jeu, et de soutenir les règles coutumières qui le rendent possible (1) ».

8-4-2- La distance Hiérarchique:

« La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef (2) ». Cette perception est très variable selon les pays et **selon les cultures.**

Pour les cultures qui véhiculent une **distance hiérarchique forte** (ou longue ou élevée), la considération est grande pour les chefs qui commandent fermement.

Pour les cultures qui véhiculent une **distance hiérarchique faible** ou courte, la hiérarchie est établie par commodité et signifie l'inégalité des rôles. Les supérieurs sont facilement accessibles, une harmonisation existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.

La hiérarchie est considérée comme une inégalité naturelle, la plupart des gens dépendent d'autres personnes et les supérieurs sont souvent inaccessibles.

Le tableau suivant, emprunté à D. Bollinger et G. HOFSTED résume les éléments caractéristiques de la distance hiérarchique selon les pays (3).

(1): « L'entreprise à l'écoute » Michel Crozier ouv. cité P. 63

(2): « Les différences culturelles dans le management » ouv. cité P. 82

(3): Idem P. 94

**TABLEAU DES ELEMENTS CARACTERISTIQUES
DE LA DISTANCE HIERARCHIQUE (1)**

Les inégalités dans la société doivent être réduites	L'inégalité est naturelle dans ce bas monde dans lequel chacun a droit à une place! Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre.
La hiérarchie signifie l'inégalité des rôles. Elle est établie par commodité.	La hiérarchie est une inégalité naturelle.
Tout le monde devrait être en dépendance mutuelle.	Seules quelques personnes sont complètement indépendantes la plupart des gens dépendent d'autres personnes.
Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme des gens comme eux	Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme une catégorie de gens à part.
Les supérieurs sont facilement accessibles.	Les supérieurs sont inaccessibles
L'utilisation du pouvoir et de la force ne sont légitimes que pour faire le bien et non le mal. Ainsi le droit prime la force.	Le pouvoir est la base de toutes sociétés. Il est antérieur au bien comme au mal. Sa légitimité ne se discute pas. La force prime le droit.
Tout homme a des droits égaux.	Les détenteurs du pouvoir sont en droit d'avoir des privilèges.
Ceux qui détiennent le pouvoir essayent de paraître moins puissants qu'ils ne le sont.	Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissants que possible.
La meilleure façon de changer un système social est de redistribuer le pouvoir.	La meilleure façon de changer un système social est de renverser ceux qui détiennent le pouvoir.
Une harmonie latente existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.	Un conflit latent existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.
La participation entre les gens sans pouvoir peut être basée sur la solidarité.	La participation entre des gens sans pouvoir est difficile à obtenir à cause de leur manque de confiance dans les autres.

(1) « Les différences culturelles dans le management » P. 94

Notons cependant que les éléments de la distance hiérarchique figurant sur ce tableau ne caractérisent pas les pays ou les cultures dans l'absolu. Ce sont des cas extrêmes entre lesquels se situent plusieurs pays (ou cultures).

De plus, au sein de chaque pays les comportements individuels varient considérablement autour des normes nationales partagées par la majorité.

(concernant les résultats de l'enquête Hermès, le calcul des indices de la distance hiérarchique par pays, a permis de constater que « les pays latins européens (Italie, France, Belgique, Espagne etc), les pays d'Amérique du sud autour des caraïbes (Mexique, Venezuela, Colombie) comme les pays de l'Afrique Noire, présentent une large distance hiérarchique, alors que les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons ont une distance hiérarchique plus courte (1) ».

Les pays arabophones (Arabie Saoudite, Egypte, Irak, Koweït, Liban, Libye, Emirat Arabes Unis) sont des pays où la distance hiérarchique est très grande).

8-4-3- Les origines de la distance hiérarchique:

Les origines de la distance hiérarchique sont nombreuses citons les plus importants (2) :

a) l'instruction:

L'instruction est un facteur déterminant. Michel Crozier, dans une étude sociologique en France (3), a déjà démontré que dans les secteurs de la banque, des assurances et de l'administration publique, les employés peu instruits tiennent à des valeurs plus autoritaires que les cadres.

L'enseignement, de part le nombre d'étudiants, le nombre d'années passées à l'école, la qualité de ce qui est enseigné et la façon dont il est enseigné peut renforcer ou atténuer la distance hiérarchique.

(1) « Les différences culturelles dans le management » ouv. cité P. 88

(2) idem P. 88

(3) idem P. 53-95 et P. 86-87

Au Maroc, le fait que les enfants sont très dépendants de leurs parents, les étudiants plus dépendants de leurs professeurs, le non encouragement des élèves à interroger ces derniers, la nature ex. cathedra de l'enseignement, l'exigence d'apprendre les cours par cœur etc... contribue à la création de catégories d'emplois ou la distance hiérarchique est grande.

b) La position géographique:

L'observation de la distance hiérarchique dans différents pays du monde, montre que plus le pays est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande. Plus il est près du pôle, plus elle sera courte.

c) La distribution des revenus:

Plus la distance hiérarchique est grande, plus les revenus sont distribués d'une façon inégale.

d) La répartition du pouvoir:

Plus la distance hiérarchique est grande, plus la répartition du pouvoir est inégale

e) l'héritage historique:

L'occupation et le colonialisme constituent un poids lourd qui continue à se manifester de nos jours (l'Empire romain, les différentes dynasties et leur autorité absolue ...)

f) La langue:

Le (Anta أنت) de l'arabe et le (tu) du français proches et égalitaires et le (Antoum انتم) et (vous) éloignés et inégalitaires, alors qu' en anglais on n'a que le (you) pour parler à autrui.

g) La religion:

Dans les pays musulmans, en général, la distance hiérarchique est grande. Si dans la religion islamique, tous les croyants sont égaux devant Dieu, on trouve cependant beaucoup de versets dans le coran qui demandent (ou ordonnent) aux hommes d'obéir à ceux qui les commandent..

« celui qui obéit au prophète, obéit à Dieu »

8-5- La Distance Hiérarchique au Maroc:

8-5-1- Exploitation des Résultats de l'Enquête:

En nous inspirant de l'Enquête Hermès et de Geert Hofstede (voir page ...) nous avons aussi choisi la question: « là où vous travaillez, le personnel craint-il souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs? » comme étant la question clé permettant d'explorer la notion de distance hiérarchique (question 15).

Six autres questions (Q 16 à Q 21) reliées conceptuellement avec elle ont été choisies et posées dans le questionnaire pour se faire une idée sur:

- la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef.
- le style de commandement du chef tel qu'on le préfère.
- le style de commandement du chef tel qu'il est perçu.
- la crainte d'exprimer son désaccord.

Ces questions étaient les suivantes:

- **Q16:** « si un employé se plaint à un niveau hiérarchique plus élevé que celui de son chef direct, pensez-vous qu'on lui en voudrait ultérieurement? » quatre réponses sont proposées: oui sans aucun doute, oui probablement, non probablement pas et non on ne lui en voudrait pas.
- **Q17:** « votre chef tient-il à vous aider à progresser? » réponses possibles: toujours, souvent, quelque fois, rarement et jamais.
- **Q18:** « votre chef s'intéresse-t-il le plus souvent à votre exécution, savoir faire,

- implication, créativité.
- **Q19:** « parmi les types de chefs suivants, indiquez avec lequel vous préférez travailler:
 1. celui qui prend des décisions, les communique fermement à ses subordonnés et attend d'eux qu'ils les appliquent.
 2. celui qui prend ses décisions, mais essaie d'en expliquer toutes les raisons avant d'aller plus loin.
 3. celui qui ne prend pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés, écoute et fait part de sa décision.
 4. celui qui pose les problèmes devant le groupe, invite à la discussion, essaie d'obtenir un consensus.
- **Q20:** « parmi ces quatre types de chefs, quel est celui qui correspond le mieux à votre chef direct?
- **Q21:** « les décisions du chef sont-elles? rationnelles, irrationnelles, arbitraires, un mélange de tout ça ?.

8-5-2- Le profil du Patron Marocain:

Dans les grandes entreprises marocaines, les détenteurs du pouvoir n'obéissent pas aux mêmes règles que la base.

Le patron marocain, s'entoure d'un cérémonial imposant qui le rend pratiquement inaccessible et fait tout pour paraître puissant.

Il a un ascenseur privé, un bureau impressionnant aux dimensions vastes (à la hauteur de son statut) avec des W.C. privés, plusieurs postes de téléphone, un réfrigérateur, un climatiseur et quelques toiles de maîtres sur les murs.

Ses horaires sont différents de ceux des autres. Son autorité est souvent basée sur la contrainte et le charisme personnel. Entre lui et ses subordonnés, il y a une suspicion permanente, même si elle ne dégénère que rarement en conflit.

Il place la loyauté de ses employés au dessus de leurs performances ou leur efficacité.

8-5-3- Les conséquences pour l'Entreprise

La grande distance hiérarchique façonne énormément la vie des entreprises marocaines ou le patron concentre et centralise tout le pouvoir.

Les conséquences de cet état de fait sont les suivantes:

- une pyramide hiérarchique pointue
- les cadres ont un statut social largement supérieur aux ouvriers qui n'ont pas de statut
- les différences entre les salaires sont grandes
- la qualification à la base est faible
- la base devient de plus en plus contestataire
- les subordonnés ne peuvent court-circuiter les supérieurs hiérarchiques, même pour chercher l'efficacité (faute de quoi ils sont taxés d'insubordonnés)
- le rituel qui veut que le visiteur doit s'adresser au chaouch, puis au chef du service, puis au chef de département puis à la secrétaire avant de pouvoir obtenir un rendez-vous avec monsieur le Directeur Général, est toujours de mise dans nos grandes entreprises.

8-6- Conclusion

La culture marocaine est une culture qui véhicule une distance hiérarchique forte.

Cette distance hiérarchique forte façonne énormément la vie des entreprises marocaines en donnant aux dirigeants un statut de privilégiés et en les rendant pratiquement inaccessibles. Ce qui ne manque pas d'avoir des conséquences négatives sur les droits des employés et sur les relations entre ceux qui ont du pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.

Chapitre 9 :

LA PERCEPTION DU TEMPS

« Le Temps est une invention ou il n'est rien »
Bergson

9-1- QU'EST CE QUE LE TEMPS ?

Le temps est un « milieu indéfini où semble se dérouler la succession des phénomènes (1) ».

Pour les empiristes « le temps est un ordre de relations construites, l'ordre des successifs, par opposition à l'espace (qui est l'ordre des coexistants) et pouvant d'ailleurs se construire à partir de celui-ci par l'expérience et l'habitude (2) ».

Pour le philosophe Bergson « le temps des horloges n'est pas le temps réel, c'est un temps spatial, par opposition à la durée pure, qui est constitutive de la vie, de tout ce qui change et évolue ».

Kant définit le temps comme « une représentation nécessaire qui s'étend à la base de toutes les intuitions (3) ».

Nous avons fait exprès, de présenter ici des définitions philosophiques du « temps », parce qu'elles rentrent dans le champ d'intérêt qui est le notre dans cette étude et qui est relatif à la façon dont les individus ou les sociétés mesurent, conçoivent et perçoivent le temps.

Mais avant, voyons (dans un premier temps) quel est le rôle du temps dans l'activité de l'homme.

(1) voir dictionnaire Logos P. 2908

(2) idem P. 2909

(3) idem

9-2- LE ROLE DU TEMPS DANS L'ACTIVITE DE L'HOMME:

Dans la littérature managériale, on trouve plusieurs « lois »; qui sont autant de constats sur le rôle du temps dans l'activité de l'homme.

Parmi ces « lois » citons brièvement:

La loi de Pareto:

L'essentiel prend peu de temps, l'accessoire beaucoup de temps.

La loi de Carlson:

Tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué de manière continue.

La loi de Parkinson:

Le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible.

La loi d'Illich:

Au-delà d'un certain seuil, la productivité du temps investi décroît puis devient négative.

La loi de l'Ecclésiaste:

« Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel »

La loi de Swoboda-Fliess-Teltscher:

Chaque homme est traversé de multiples rythmes biologiques.

(chacun à ses bons et ses mauvais jours et, dans une même journée, ses bonnes et ses mauvaises heures).

La loi de Fraise:

Le temps a une dimension objective et une dimension subjective ou psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité exercée (plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève. Plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps. Le temps d'une attente est toujours trop long).

Toutes ces lois sont en fait des principes généraux pour une gestion efficace du temps et pour une meilleure prise en compte de ses dimensions objective et subjective.

Le temps est une **ressource rare et non renouvelable**. Si dans l'absolu, il est illimité, dans la pratique quotidienne, chacun sait que le temps dont il dispose pour accomplir son travail, ses tâches ou ses courses, est forcément limité. C'est ce qui lui donne sa valeur (« le temps c'est de l'argent », « le temps est en or »).

Aussi, le temps est devenu une arme stratégique pour les entreprises qui veulent survivre dans un monde marqué par une offre pléthorique, une concurrence impitoyable et des produits qui se démodent de plus en plus vite.

Mieux gérer son temps, devient une préoccupation centrale des managers et cadres soucieux d'efficacité et de performance.

Pourtant, une majorité écrasante de managers et de cadres se plaignent aujourd'hui de manquer de temps pour mener à bien leurs tâches.

Est-ce les contraintes de l'environnement?

Le stress des délais? les aléas de l'immédiateté? ou est-ce, comme disait Jean de Bruyère « ceux qui emploient mal leur temps, sont les premiers à se plaindre de sa brièveté (1) »?.

Peut être s'agirait-il d'un dérèglement des rapports au temps.

9-3- LA PERCEPTION DU TEMPS:

Toutes les sociétés n'ont pas la même perception du temps. De même, au sein de chaque société, chaque individu, dans sa vie, mesure à sa façon l'écoulement du temps.

(1) « l'art de gérer son temps » Erite Pigani Ed. EDV P.83

Nancy Adler rapporte à ce sujet l'anecdote suivante (2):

« un ingénieur américain basé dans l'Emirat de Bahreïn s'excusait un jour devant son client arabe de ce que l'usine promise ne deviendrait opérationnelle qu'avec six mois de retard sur la date initialement prévue. Il fut stupéfait de la réponse de l'arabe: nous avons vécu des milliers d'années sans cette usine, nous pouvons très bien attendre encore six mois ou un an. Je ne vois pas le problème. »

Dans chaque culture, les individus pensent le temps en fonction de la perception qu'ils en ont. Certains sont tournés vers l'avenir d'autres vers le passé, pendant que d'autres ne se sentent concernés que par le temps présent.

Un avocat, par exemple, est normalement tourné vers la jurisprudence passée d'où il tire les jugements qui lui servent la cause qu'il plaide. Un économiste est plus tourné vers l'avenir pour prédire des évolutions ou des retombées éventuelles dont une entreprise pourrait profiter.

En chine, se sont surtout les drames historiques et les histoires très anciennes qui attirent les foules au cinéma car les chinois trouvent dans le passé une formidable source d'inspiration.

Les américains au contraire préfèrent les films de science fiction, la découverte de l'espace, les aventures des astronautes et de super man. Leurs enfants jouent aux héros des périodes à venir.

Dans une société tournée vers des horizons éloignés (comme le japon) les entreprises n'hésitent pas à financer de longues années de formation pour les employés parce qu'elles comptent les faire travailler pendant plusieurs années. Au contraire des entreprises tournées vers des horizons courts, qui ne peuvent compter sur un engagement long et qui investissent moins dans la formation de leur personnel.

Le dicton populaire « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » dénote d'une certaine perception du temps tournée vers l'horizon du court terme.

(2) « comportement organisationnel » ouv. cité P. 34

9-4- EXPLOITATION DU QUESTIONNAIRE:

Dans le questionnaire et au cours des entretiens, nous avons cherché à nous faire une idée sur la perception du temps chez les cadres et dirigeants marocains à travers les questions Q 27 à Q 34.

Nous étions persuadés qu'une sorte d'acquiescement ou de consensus allait se dégager en ce qui concerne les questions relatives à l'arrivée en retard, au respect de la ponctualité, à la durée des réunions et au statut des dirigeants vis à vis des horaires de travail.

En fait pour la majorité écrasante des interviewés:

- le pourcentage d'employés qui arrivent régulièrement en retard est faible dans les entreprises structurées (1 à 3%).
- la marge de retard acceptable est de 0 à 15 minutes
- le taux d'absentéisme est faible (1 - 2%) et souvent justifié.
- la durée moyenne d'une réunion est de 1 à 2 heures
- le nombre de réunions et leur durée dans les entreprises sont considérés comme normaux.
- il y a un large accord de principe sur la nécessité du respect des horaires de travail sauf pour les dirigeants qui ont droit de bénéficier d'une certaine liberté acceptée par tout le monde vu de leur rang.

A notre avis, ce consensus au sujet des réponses relatives au temps, trouve son origine dans trois éléments culturels :

- a. Les marocains sont par essence des musulmans qui considèrent le temps comme une affaire qui n'est pas entre leurs mains. (le temps est entre les mains de dieu).
- b. Les marocains apprennent dès le très jeune âge à considérer le temps comme un ennemi (comme l'épée) à combattre continuellement dans une lutte où la défaite est certaine à la fin.

- c. La culture arabo-islamique, est une culture qui a pris naissance et s'est développé dans les vastes espaces sahariens, aux horizons calmes et illimités et où le temps s'écoule lentement, avec une monotonie implacable.

Ces éléments, déterminent en grande partie, nos attitudes devant le temps qui ne cesse de passer.

Les réponses étaient donc celles de perfectionnistes absorbés par le travail, qui avaient une vision objective de leur comportement dans le temps.

Tous les cadres et dirigeants questionnés, aimaient voir les autres respecter la ponctualité. Ils n'appréciaient pas ceux qui arrivent en retard, sauf en cas de force majeure comme en cas de maladie (chose très courante au Maroc où il est très facile de présenter des certificats médicaux de complaisance).

Arriver à l'heure, est quelque chose de presque dégradant pour l'image des hauts responsables qui estiment normal d'avoir des horaires propres les distinguant des autres.

Pour les employés, la ponctualité est un combat contre le temps et non une attitude naturelle, tellement la vie est devenue complexe, les moyens de transport inadaptés, les exigences familiales nombreuses et la motivation faible.

Quand à la question Q34 qui était :

« à votre avis, un projet doit être évalué en fonction:

- des avantages que l'on compte en tirer plus tard
- de sa concordance avec les traditions et les coutumes
- à la lumière des expériences passées
- de ses retombées économiques futures

(notez de 1 à 4 selon l'importance)

80% des réponses recueillies considéraient qu'un projet doit être évalué en fonction des avantages que l'on compte en tirer plus tard et de ses retombées économiques futures.

20% des réponses (dont curieusement celles des banques) accordent plutôt l'importance aux expériences passées et à la concordance avec les traditions et les coutumes.

A la lumière de ces réponses, l'on peut dire que les managers marocains pensent en général, en fonction du temps futur, mais sans se détourner complètement du passé avec ses coutumes et ses traditions. Ceci au moins en théorie car en pratique, rares sont les entreprises qui élaborent des plans à moyen ou long terme, ou qui investissent dans la formation du personnel.

Les pratiques managériales au Maroc, sont plutôt axées sur une logique du court (voir de très court) terme qui imprègne de plus en plus nos processus sociaux.

9-5- UNE LOGIQUE DU COURT TERME:

Les entreprises marocaines ne parviennent pas à se projeter dans une perspective du long terme. La logique de « l'immédiateté » et de « l'urgence » a envahi les schémas de pensée des décideurs. Ceci est dû à plusieurs facteurs dont: la logique financière qui tend à dominer le monde dans le cadre de la globalisation, l'ajustement des grandes décisions politiques et économiques à l'horizon des prochaines élections, la recherche du résultat immédiat érigée en principe absolu et le fait que « le temps semble aboli par l'instant (1) ». « Partout, note Federico Mayor, directeur général de l'UNESCO, l'homme d'aujourd'hui s'arroge des droits sur l'homme de demain, menaçant son bien être, son équilibre, et parfois sa vie (2) ».

Il s'agit en fait pour nos décideurs d'arrêter de considérer le temps comme un ennemi (الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك) de le reconstruire en cessant de « s'ajuster » au lieu d'anticiper et de prévoir pour parvenir. Car l'avenir sera prospectif ou ne sera pas.

Il faut développer une culture du temps long, tout en la liant aux décisions présentes.

(1) « pour une éthique du futur » article de Jérôme Bindé de l'UNESCO - Publié par « le MATIN du 26.02.99 P.2

(2) idem

Dans plusieurs domaines, en fait, les décisions présentes ne concernent pas uniquement les sujets existants mais les sujets à venir ce qui pose un problème éthique de la responsabilité des décideurs actuels vis à vis des générations futures.

9-6- L'ETHIQUE DU TEMPS:

« Quoi qu'on fasse, il demeure que toute nos connaissances ont trait au passé, alors que toutes nos décisions portent sur l'avenir »

Ian Wilson

Nos dirigeants, sont plus que jamais appelés à faire preuve d'une éthique du temps qui est fondamentalement une éthique qui réhabilite le futur mais aussi le présent et le passé.

L'édification d'une telle éthique, exige une évolution (voir une révolution) de la pensée et de l'action.

Elle exige aussi, d'agir à temps, car comme le dit Federico Mayor, « si nous n'agissons pas à temps, les générations futures n'auront pas le temps d'agir du tout: elles risqueront d'être prisonnières de processus devenus incontrôlables (1) ».

Une stratégie de développement ne peut être mise en oeuvre que dans le cadre du temps long, ce qui suppose des **valeurs tournées vers le futur** et une remise en question des modes de gestion reposant sur le « juste à temps » comme principe absolu.

Nous pensons notamment à la dégradation de l'environnement, aux disparités sociales, à l'exclusion, à la perpétuation de l'espèce humaine, à la gestion de l'imprévisible, et à autant de processus qui risquent de devenir incontrôlables parce que les décideurs d'aujourd'hui n'avaient la capacité de lier vision à long terme et décisions présentes et parce que les « sociétés humaines souffrent d'un divorce croissant entre la projection dans le futur, de plus en plus nécessaire, et le projet, de plus en plus absent. Elles souffrent surtout d'un dérèglement de leur rapport au temps. (1) »

(1) Idem

9-7-CONCLUSION:

Les managers et employés marocains ont leur notion du temps. Cette notion est différente selon qu'on est dirigeant ou dirigé et selon l'héritage culturel de chacun. **Globalement, la culture marocaine est orientée vers le futur mais avec une logique du court terme.**

Ceci est le fait de la perception du temps chez le marocain qui est d'un tempérament prudent, peu enclin à prendre des risques, ne cultive pas une vraie éthique du futur, et qui souffre d'un dérèglement de son rapport au temps.

Chapitre 10 :

UNE CULTURE DE L'OSTENTATION

Le **style de vie** qu'adopte un manager ou un cadre, dépend en général des **valeurs** qu'il pratique. Écoutons à ce sujet le directeur central d'une grande Banque Marocaine: " le style de vie, ou plutôt le train de vie, doit être à la mesure de l'importance des activités et de la responsabilité. Il est absurde à mon avis qu'un ministre roule au volant d'une R4 ou une Uno, si ce n'est pour s'amuser le week-end. Le train de vie est important au Maroc. Il donne une image de la personne et de son rang. Et puis à quoi sert de gagner bien sa vie, si ce n'est pour en profiter et vivre dans le luxe. A tout seigneur tout honneur.

D'ailleurs, les marocains ne te respecteront pas si tu ne leur montres pas ce que tu es capable de faire " .

Au Maroc il devient de plus en plus évident, que l'**ostentation** gagne du terrain parmi les patrons et managers des administrations et des entreprises.

Ces derniers étalent carrément leurs richesses, aiment travailler dans ces espaces luxueux et dépensent des sommes énormes pour paraître mieux que leurs collègues des entreprises concurrentes.

Ils espèrent ainsi, donner une certaine image d'eux mêmes « favorable » dans les milieux influents.

L'aspiration à l'ostentation chez les managers et cadres marocains est évidente à deux niveaux:

- la conception de l'espace de travail
- le style de vie

10-1- La conception de l'espace:

Au Maroc, les grandes entreprises publiques ou privées, ont leur conception propre de l'espace matériel du travail.

Les bureaux des P.D.G. et des grands directeurs, sont spacieux, imposants, climatisés, avec une salle de bain privée, plusieurs postes téléphone, un téléviseur, un réfrigérateur, deux ou trois salons en cuir et quelques toiles de maîtres sur les murs.

Le P.D.G. et les hauts responsables ont chacun un vaste bureau donnant sur le bureau des secrétaires de direction.

Ce bureau est difficilement accessible et est conçu pour être impressionnant et à la hauteur du **statut** de son occupant.

Le bureau d'un P.D.G. d'une grande banque à Casablanca occupe l'espace de tout un étage et traduit une perception typiquement **Makhzanienne** de l'espace.

Les bureaux de travail sont en général considérés comme des **espaces privés**.

10-2- Le style de vie des managers marocains:

Le style de vie compte beaucoup pour les dirigeants et cadres marocains. Que ce soit le style de vie pratiqué ou celui auquel ils aspirent.

Nos dirigeants aiment rouler en Mercedes, BMW, Volvo ou autres voitures de luxe. Ils invitent et aiment souvent être invités aux meilleurs restaurants de la place. Ils habitent dans des villas de plus en plus exotiques, organisent de somptueuses réceptions, embauchent plusieurs chauffeurs et se déplacent par avion.

Leurs enfants sont inscrits dans les écoles et instituts privés (souvent de type mission française) pour poursuivre des études supérieures en France, aux U.S.A. ou au Canada afin de décrocher des M.B.A. ou autres diplômes en vogue de nos jours.

Ils s'ingénient tous pour faire étalage de leur richesse. Pourquoi?.

Écoutons à ce propos, un manager marocain, président d'une région importante:

« L'étalage de la richesse, comme me l'avait dit un jour un sociologue, est un complexe de pauvreté. Pour l'anecdote, sachez que lorsque des industriels étrangers viennent chez nous, ils ne cessent de dire que les marocains ont de **petites entreprises** et de **grandes villas**.

Ailleurs les hommes d'affaires ont de grandes entreprises et vivent dans de petites maisons. Alors! il y a lieu de comparer. C'est triste à dire, mais constatons tout de même qu'à l'aube de l'indépendance, la société marocaine n'avait ni lords, ni barons, puis les choses ont tellement changé en si peu de temps ... il y a vraiment lieu de se poser des questions ».

10-3- Les conséquences pour l'Entreprise:

La culture de l'ostentation chez les managers et patrons marocains, risque d'aller à l'encontre des buts recherchés et ce pour plusieurs raisons:

a- dans le monde où nous vivons aujourd'hui , caractérisé entre autre par l'accélération des innovations technologiques et la dématérialisation des activités productives, l'image des grands buildings et des grandes structures est en train de s'effacer du paysage. Beaucoup d'activités seront appelées à être exterminées et beaucoup d'emplois traditionnels à disparaître.

La dépense de sommes énormes pour la construction et l'aménagement de bureaux somptueux, ne représentera qu'un **gaspillage** inutile qui n'aura aucune conséquence positive sur le management de l'organisation.

b- les partenaires étrangers voient d'un mauvais oeil, les trains de vie extravagants que mènent les entreprises et les administrations, ce qui risque de les pousser à se faire une idée négative ou à revoir leur politique de coopération, de partenariat ou d'investissement vis à vis du pays.

c- l'étalage des richesses dans un environnement où des millions de personnes souffrent de misère, de chômage, de faim, ou d'exclusion est un défi obscène qui risque de porter des coups durs à la cohésion sociale.

d- les dépenses ostentatoires peuvent à terme, faire flairer la corruption, les "affaires" ou les escroqueries. Elles peuvent aller jusqu'à couler l'entreprise.

10-4- LA PERCEPTION DE L'ARGENT :

Y'a t-il une définition de l'argent qui n'est pas économique ?

En effet, la sociologie, ainsi que la psychologie se sont très rarement penchées sur l'argent en tant que valeur sociale et individuelle. L'argent a toujours été appréhendé sous sa forme économique et les rôles qui découlent de sa détention sur les plans social et politique ont été analysés de façon purement matérialistes.

Certes, cette approche très économique de l'argent dépend du fait que les auteurs croyaient principalement à la supériorité de la sphère matérielle sur la sphère immatérielle, c'est à dire celle des symboles, dans la vie des individus.

Cette approche, essentiellement occidentale, a cependant commencé à céder un peu de place à l'approche tenant compte du système de production symbolique et de la spécificité que pourrait avoir ce dernier selon les hommes et les cultures. C'est à dire, selon les civilisations.

Ceci étant précisé, l'argent a fait historiquement son apparition pour faire face aux besoins d'échange de l'homme non satisfaits par le système de troc. L'argent a été ainsi considéré comme un simple moyen d'échange de valeurs et non une valeur en soi. Il n'a pas de valeur en soi. Il n'est pas une marchandise mais un représentant symbolique des marchandises à échanger.

C'est la raison pour laquelle les prêts à intérêt ont été prohibés pour une longue période de l'histoire humaine.

En jouant strictement ce rôle d'échange de valeurs, l'argent s'est limité à sa vérité initiale. Il n'a pu être exploité pour l'accumulation de richesses. Ce n'est qu'à partir du moment où l'argent a commencé à être considéré comme une valeur en soi, comme une marchandise que l'accumulation du capital. fait son apparition et que le prêt à intérêt a été réinstauré.

C'est dans ce cadre que l'on peut comprendre l'importance accordé par K.MARX à la métamorphose de l'argent en marchandise et de la marchandise en argent (dans ses premiers chapitres du premier tome du capital).

L'argent entre ainsi dans trois sphères pour jouer des rôles différents mais déterminants dans l'histoire de l'humanité :

- ❑ La sphère économique par son rôle de moyen d'accumulation du capital et de prêt à intérêt .
- ❑ La sphère sociologique par son rôle de moyen de répartition des richesses et des revenus.
- ❑ La sphère psychologique de l'individu par son rôle de moyen et d' outil de démonstration.

C'est à partir de l'importance accordée à l'argent dans ces trois sphères que certaines réalités ont surgi : pauvreté et richesse, esprit de classes sociales, injustice et équité, exploitation capitaliste, revendications salariales etc.....

Par ailleurs, l'argent, ancien moyen d'échange des valeurs, devient une source de force et de valeur, c'est à dire de pouvoir. La relation Argent-Pouvoir est ainsi née. Elle s'est développée de plus en plus jusqu'à la réalisation quasi-totale d'une confusion de leurs deux réalités initialement distinctes. On ne sait plus qui

mène à l'autre : l'argent mène au pouvoir ou le pouvoir mène à l'argent ? La confusion est maintenant consommée.

L'argent dans la cité actuelle n'est plus comparable à l'argent dans les cités grecque et islamique. Il est à la fois chemin d'oppression et de démocratie :

C'est un chemin d'oppression dans la mesure où la culture dans laquelle il exerce est dominée par l'autocratie, le patriarcat et la non participation.

C'est un chemin de démocratie lorsque la culture où l'argent exerce est riche de valeurs de liberté, de participation et d'épanouissement de l'homme.

Dans ce cas, l'argent n'est pas un blocage à l'égalité des chances. La perception de l'argent diffère ainsi d'une culture à l'autre et les effets que produit la richesse ne sont pas les mêmes.

Nous constatons généralement trois perceptions de l'argent selon les cultures :

1. La perception de l'argent dans la culture occidentale : Etant totalement matérialiste, la culture occidentale accord insuffisamment d'importance aux facteurs non économiques, immatériels et spirituels de développement de l'homme. L'accumulation des richesses et la recherche de profit sont demandées en soi et non pour un objectif qui les transcende.
2. La perception de l'argent dans la culture d'extrême orient indou, japonais et chinois qui, contrairement à la culture occidentale, accorde moins d'importance à l'argent en tant que facteur de développement de l'homme. L'argent est parfois méprisé.
3. La perception arabo-islamique qui, tout en accordant l'importance nécessaire à l'argent dans le développement de l'homme, le considère insuffisant si d'autres critères ne sont pas présents. C'est le cas de la morale, la spiritualité, la justice et l'égalité des chances.

En effet, c'est cette troisième perception de l'argent qui nous intéresse pour comprendre l'attitude des entrepreneurs marocains face à la richesse.

L'imaginaire de l'entrepreneur marocain reste dominé par son enracinement dans les valeurs et les traditions. La modernité est présente mais de façon limitée. Les repères de réussite, de richesse, de noblesse et de pouvoir ne sont pas toujours liés à l'argent. L'argent peut faciliter l'accès à la réussite et au pouvoir. Il est déterminant pour la réussite de toute entreprise. Cependant, l'entrepreneur marocain accorde également plus d'importance à la morale, à l'amitié, à la famille, à l'équité et à la culture de la population.

Certes, l'argent permet à l'entrepreneur d'être détenteur des moyens de propriété et de contrôle dans l'entreprise. Mais il est également un moyen de démonstration sociale et d'accession à la noblesse et au pouvoir politique. Le bonheur, quant à lui, dépend en partie seulement de l'argent.

Enfin, si le rôle accordé à l'argent par les entrepreneurs marocains est en partie occidentalisant, c'est à dire que l'argent est considéré comme un objectif en soi, et en partie orientalisant, c'est à dire que l'argent n'est qu'un outil d'accession au bonheur, il n'en demeure pas moins que la culture marocaine très proche de la culture orientale par ses origines et ses fascinations ; influe beaucoup sur les positions que prennent les entrepreneurs vis à vis de l'argent. La position purement matérialiste de l'argent étant exclue, une vision plus ou moins intermédiaire se dégage pour accorder à l'argent sa juste place de moyen de réalisation des objectifs de l'entreprise et de son expansion.

10-4-Conclusion:

La culture de l'ostentation gagne du terrain dans le milieu des managers et patrons marocains. Elle se traduit par des styles de vie somptueux, l'exhibition des richesses, des dépenses énormes inutiles et non justifiées sur le plan managérial, des constructions tape-à-l'œil et la recherche effrénée du luxe et du prestige sans aucun respect des convenances de la grande majorité de la population marocaine.

Cette culture risque à terme de porter atteinte à l'image des managers et patrons des entreprises et de mettre à NU leur sens de la citoyenneté et de l'équité dans la distribution des richesses créés par tout le monde.

Chapitre 11 :

LA FAMILLE

La famille peut être considérée comme la première entité historique qui regroupe des personnes par des liens d'amour et de sang. Ces personnes liées génétiquement et biologiquement, entretiennent entre elles des rapports psychologiques profonds qui se répercuteront sur leurs choix tout au long de leur vie.

Au Maroc, « l'organisation des ménages est faite en grande majorité sur le modèle de la famille, entendue comme un groupe de personnes apparentées vivant en commun, et comprenant le plus souvent un couple marié et des enfants (1) ».

Au cours des 3 dernières décennies, la structure et la composition des familles ont notablement varié. La proportion des ménages dirigés par une femme, tout en demeurant faible, n'a pas cessé d'augmenter. Les divers indicateurs qui servent de repères pour évaluer l'évolution des familles (taux de natalité, taux de divorce, taux de célibat, âge du mariage etc ...) font état d'une propension progressive vers un nouveau type de famille au Maroc marqué par des changements importants dans la dynamique des transformations de la famille.

Dans notre étude, nous avons essayé d'appréhender **la famille** en tant que milieu de développement d'un certain nombre de **valeurs** et de comportements émotionnels et affectifs.

Il s'agit essentiellement de l'éducation de l'enfant et son imprégnation par des orientations qui influenceront sur le mode de penser et d'agir de l'Homme.

(1) « famille, état et transformations socioculturelles au Maroc »
ouv. cité P. 22

11-1-Définitions:

La famille est une **institution** qui met en relation conjugale un couple et assure l'éducation des enfants.

« Instituer veut dire: établir une norme d'action et légitimer ceux qui acceptent ou se portent volontaires pour accomplir cette action selon la norme établie (1) »

Pour Hegel « la famille appartient à la dimension de la moralité objective, au delà du droit abstrait des personnes juridiques prises dans leur individualité, comme au delà de la moralité subjective, où la conscience est confrontée au devoir et à une idée du bien encore abstraite (2) ».

La famille a plusieurs dimensions à la fois réelles, temporelles et spirituelles. « Elle accomplit la vocation sociale de l'être personnel (3) ». Elle n'accomplit pas seulement la perpétuation de l'espèce mais elle assure également et surtout la continuité d'une relation symbolique entre des personnes d'une structure institutionnelle. Cette relation produit inéluctablement d'autres relations moins symboliques: matérielles, de production et de gestion des biens.

Pour comprendre la structure familiale et les effets qui en découlent, **Durkheim** recommande de s'appuyer sur l'étude des coutumes, du droit et des mœurs.

« quelques renseignements sur les coutumes en matière d'héritage nous apprennent plus sur la constitution d'une famille que bien des peintures particulières (4) ». Les coutumes et les mœurs sont des produits de la culture et sont influencés par ses spécificités.

(1) « La famille: des sciences à l'éthique » Bayard éd. 1995 P. 199

(2) idem P. 210

(3) idem P. 211

(4) « sociologie de la famille » Martine Segalen ed. Armand Colin P. 21 (1993)

Engels, quant à lui, ne voit dans la famille que le désir du chef de ménage de transmettre l'héritage (1). Elle est liée à un mode d'appropriation privée. Les relations familiales et les répercussions qui en découlent sont dans une grande mesure similaires aux relations sociales. « Dans la famille, l'homme est le bourgeois, la femme le prolétaire (2) »

11-2-La famille Marocaine:

La famille marocaine est dominée par les valeurs traditionnelles qui caractérisent la culture marocaine avec ses dimensions linguistiques, religieuses, ethniques etc ...

Le système de valeurs d'une famille marocaine est foncièrement traditionnel et dominé par la spiritualité et la morale qui prennent avantage sur les valeurs matérielles.

Les notions de la fatalité et de la « Baraka » sont omniprésentes.

Ainsi, « il est nécessaire d'avoir un comportement sans faille: tenir la parole donnée, ne pas induire son partenaire en erreur, ne pas conclure un marché vicié sans aviser le partenaire, que le contrat commercial entre les partenaires soit plus une alliance amicale qu'une obligation judiciaire (3) ».

Ainsi « la richesse est beaucoup plus dans les cœurs que dans les acquis matériels ».

La famille au Maroc est un lieu de refuge et de protection pour les jeunes et les moins jeunes.

Elle assure l'hébergement, l'argent de poche, la facilitation du début de l'existence active adulte, le lancement et l'installation du jeune ménage, l'aide financière sous forme directe ou camouflée (dons, hospitalité etc ...), la gestion des conflits et la solidarité en plus du soutien affectif.

(1) idem P. 26

(2) idem P. 26

(3) « famille algérienne » Boutefnouchet M. ed. SIVED P.49

11-3-L'exploitation du questionnaire:

Notre souci principal était de voir dans quelle mesure la famille, les relations familiales influencent-elles sur la gestion des entreprises marocaines et sur le choix de ses dirigeants.

A travers les questions Q35 à Q39, ainsi qu'à travers les réponses des managers interviewés nous avons fait les constatations suivantes:

a- Les managers et cadres marocains sont très attachés à leur famille. Ils en parlent volontiers avec fierté et nostalgie. Le père et la mère surtout sont des êtres exceptionnels auxquels on doit tout. Ce sont des sages et des visionnaires. A eux revient le mérite de la réussite dans la vie professionnelle.

b- Personne n'ose avouer que ses relations familiales ont joué un rôle dans son recrutement ou sa promotion.

c- Personne n'avoue que la famille peut influencer ses décisions managériales.

d- Personne n'avance que le pouvoir est lié aux relations familiales.

Et Pourtant :

Tout semble indiquer dans la pratique quotidienne que dans l'entreprise marocaine, qui est avant tout une entreprise familiale, le manager repercute sa perception de la famille sur son mode de management. Il repercute aussi, sa perception des rapports familiaux sur ses prises de décision et son environnement.

Le manager marocain commence par recruter parmi les membres de sa famille. Il accorde des avantages à ses proches parents et se soucie peu des performances de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une décision imposée ou tout simplement engendrée par des considérations familiales.

Certaines **grandes familles**, disposent au Maroc, d'une grande influence leur permettant d'intervenir directement dans les décisions de nomination, de promotion ou de mutation des « grandes managers » marocains. Plusieurs grandes entreprises étatiques au Maroc sont dirigées par les membres d'une même famille et qui se retrouvent autour de conseils d'administration dans une atmosphère simplement familiale.

11-4-Conclusion:

La famille au Maroc est une valeur privilégiée chez tout les individus. Elle est le premier environnement de l'être qui conditionne d'une manière déterminante son éducation. Elle est le cadre où s'expriment des liens très forts, les normes et les valeurs.

Le rôle de la famille au Maroc, en tant que **valeur culturelle incontournable** est d'autant plus important que l'entreprise marocaine est historiquement une entreprise familiale et que le marocain est très attaché à sa famille.

En outre beaucoup de dirigeants d'entreprises au Maroc sont « nés » et ont « grandi » pour ainsi dire dans l'entreprise de leur famille ou sont catapultés dans leur rang par la famille.

Notons enfin, que l'environnement familial au Maroc, contribue largement au développement des intérêts aussi bien chez les dirigeants que chez les employés.

Chapitre 12:

LES VALEURS INSOUPÇONNÉES DE L'ISLAM

La majorité des dirigeants et cadres marocains, ne mêlent pas la religion à leur vie professionnelle.

Ils aiment en parler avec respect, vanter ses valeurs et ses vertus mais voient mal comment l'islam, religion de quatorze siècle, pourrait jouer un rôle dans la vie quotidienne de l'Entreprise.

Un jeune directeur d'une banque a tenu avec nous à ce sujet, le langage que voici:

« l'islam est une religion fondamentale qui incite les gens à bien travailler, à ne pas tricher, à ne pas faire du mal, à être juste et équitable, mais je préfère que le travail dans cette boîte que je dirige reste à l'écart des problèmes religieux car ils sont interprétés différemment par les gens et ne peuvent aboutir qu'à des conflits sans fin ».

Pour un autre directeur dans une entreprise publique:

« Si l'islam est bien compris, bien interprété et correctement appliqué, il ne peut être que d'une grande utilité pour l'Entreprise. Encore faut-il qu'il ne soit pas récupéré par les agitateurs à d'autres fins ».

Pour les dirigeants et cadres assez âgés « l'islam reste malgré tout la base du bien-être de l'homme. Il définit les devoirs du musulman vis à vis de soi même, de sa famille, de son employeur et des autres hommes. Il joue un rôle que le droit ne peut pas jouer, car il rend l'homme responsable devant Dieu. Et dans ces conditions, il faut réfléchir cent fois avant d'être malhonnête ou de tricher quelque soit la perfection de la tricherie. »

Dans l'ensemble, il semble que les managers marocains n'ont que des idées générales sur les préceptes de l'Islam et ne voient pas en quoi il peut améliorer les performances d'une Entreprise ou sa façon de faire.

12-1 -Les Ressources Imprévues de la Culture Islamique:

Dans un ouvrage intitulé « cultures et mondialisation », Philippe D'IRIBANE (1) consacre un chapitre aux « Ressources Imprévues d'une culture: une entreprise excellente à Casablanca » dans lequel il relève le renouveau de la gestion qui s'est produit dans les années 1990 à « SGS-Thomson » Casablanca et qui a « conduit, tant en matière de qualité des produits que de productivité, à un **progrès spectaculaire** des résultats, techniques de l'usine » comparés avec ceux des usines sœurs situées dans d'autres pays, et en particulier en Asie du Sud-Est.

La qualité de ces résultats a conduit à « décider un doublement de l'usine, alors qu'il était hors de question quelques années auparavant ». Cette extension s'est faite entre temps au Maroc **au détriment de sites dans le sud-est asiatique.**

Le succès de cette usine, explique D'Iribane, après une enquête menée en 1995, est attribué par l'ensemble du personnel, dirigeants compris, à la mise en place d'une démarche « **qualité totale** » qui prend comme référence principale l'ouvrage sur le « **Keisen** » qui est une démarche japonaise de progrès continu de Masaaki I'mai.

Interrogés au cours de l'enquête D'Iribane, sur cette nouvelle manière de gérer et de motiver les employés de SGS - Thomson Casablanca, des opératrices, des superviseurs et cadres expliquent que le management par la qualité totale (TQM) est un **changement de comportement** et un **changement de mentalité.**

Pour eux le T.Q.M.démarre par une façon de faire et se termine par une façon d'être.

(1) L'ouvrage est sorti aux éd. Seuil à Paris en novembre 1998: voir « LE MATIN »du 17 décembre 1998 P.8

Selon les explications des responsables, le modèle du comportement T.Q.M., avec tout ce qu'il implique d'honnêteté, d'écoute, de transparence, etc... véhicule une vision partagée du bien qui fait référence dans l'usine. Les employés y ont trouvé ce qu'ils ont dans leur **culture musulmane**. Pour eux le **T.Q.M. correspond aux préceptes de l'Islam**:

(solidarité, honnêteté, disparition des barrières, ouverture des portes, transparence, bonne conduite, récompense etc...)

Selon la lecture de D'Iribane, les conduites qui ont été valorisées par la démarche T.Q.M., avaient un sens pour les employés de l'usine et s'inscrivaient dans « **une certaine image du bien qui avait une forte légitimité** au sein de la société marocaine et sa culture. »

La réussite du T.Q.M. dans une usine à Casablanca, fonctionnant dans un contexte culturel marocain est le fruit de « l'irruption dans la vie de l'entreprise d'un idéal moral s'inspirant de la religion » musulmane.

12-2 Conclusion:

On ne saurait assez souligner, l'importance de la religion islamique dans la vie des marocains et son influence sur leurs comportements et leurs attitudes.

Sans verser dans un traditionalisme irraisonné, le manager marocain gagnerait à rechercher l'équilibre entre le rationnel et le spirituel, entre la science et la vie, entre le physique et le métaphysique. Le fait que l'Islam se considère solidaire avec les autres religions révélées dans l'œuvre d'édification d'un monde nouveau, ouvre des perspectives intéressantes pour le patrimoine humain qui est le fonds de toute civilisation moderne.

De par sa souplesse, son adaptabilité, son éthique, ses valeurs universelles, l'Islam représente **un atout** pour agir sur les mentalités des marocains et changer leur comportement dans le sens de plus de responsabilité, d'égalité, d'honnêteté, de solidarité, de récompense, de qualité, de transparence, de performance, d'amour du bien etc ... Autant de valeurs positives véhiculées par la religion musulmane et qui doivent faire référence dans nos administrations et entreprises.

Quatrième partie

LA CULTURE DU CHANGEMENT AU MAROC

- **Chapitre 13** : Une culture managériale en phase de transition

Chapitre 13 :

UNE CULTURE MANAGERIALE EN PHASE DE TRANSITION

Au Maroc, comme dans d'autres pays similaires sur le plan économique et culturel, le concept de « changement » a une connotation « à la mode » mais un contenu assez fluctuant.

Toute l'élite managériale et administrative se réclame aujourd'hui du changement mais la vraie implantation de sa culture et sa philosophie reste faible.

Si le Maroc d'aujourd'hui, n'est pas le Maroc d'il y a trente ans, il n'en reste pas moins vraie que les logiques qui imprégnaient les comportements des décideurs et des employés, restent à l'œuvre dans la majorité des entreprises et administrations.

Ces logiques, pour l'essentiel conservatrices, gouvernent les attitudes des gens à différents niveaux de responsabilité et représentent incontestablement des obstacles dommageables pour les performances des organisations au Maroc et leur mise à niveau.

Nous n'avons cessé de répéter tout au long de ce travail, que le mode de management au Maroc, est le reflet des valeurs culturelles qui imprègnent les dirigeants et les citoyens. Que le changement reste tributaire de l'émergence et du développement de **valeurs** en harmonie à la fois avec notre passé et notre future, avec nos traditions et nos aspirations, avec notre identité et notre ouverture sur le monde moderne avec ses exigences et ses défis, mais aussi ses opportunités.

Les organisations marocaines sont appelées dans ce cadre, à opérer les mutations culturelles et managériales nécessaires pour relever les enjeux de taille auxquels elles se trouvent confrontées à l'aube de ce 21ème siècle.

Ce qui suppose une série de mesures, de procédures et de techniques leur permettant de **changer les comportements** des individus et de faire face aux perturbations sans cesse croissantes de **l'environnement mondial** caractérisé désormais par la transcendance des frontières, le rapprochement des sociétés, l'apparition de multinationales géantes (comme Général Electric ou IBM, qui font des affaires dans plusieurs dizaines de pays) et une concurrence mondiale envahissante.

Dans cette partie, nous allons examiner brièvement les caractéristiques saillantes de ce nouveau environnement dont le rythme de changement est aujourd'hui plus rapide que jamais ainsi que les aptitudes des organisations marocaines et les armes utilisées (ou à utiliser) pour augmenter leur faculté d'adaptation à ces changements.

C'est ainsi que nous allons passer en revue successivement:

- La mondialisation
- Les délocalisations
- La flexibilité - adaptabilité
- La mobilité.
- Le mérite.

13-1- LA MONDIALISATION

Le mot **mondialisation** (traduction française de globalisation) a envahi le discours économique-politique à partir de 1989 (1).

« Certes, les amateurs de Fernand Braudel connaissaient « l'économie monde », ceux de Marshall Macluhan le « village planétaire », mais la mondialisation, celle qui irradie la politique, l'économie, la vie quotidienne, est un phénomène très récent. 1989 correspond à l'invention du World Wide Web par un certain Tim Berners -Lee, la préparation de la libération des mouvements de capitaux en Europe et la chute du mur de Berlin.(2)

La mondialisation c'est essentiellement « les alliances entre sociétés, que ce soit pour des raisons technologiques (connexions, Internet, télévision par satellite) ou pour des raisons politiques (basculement des deux tiers de la planète dans l'économie libérale) ». (3)

Si le commerce international existe depuis des siècles, nous sommes entrés aujourd'hui dans une ère sans précédent où les entreprises comptent sur les marchés extérieurs plus que sur les marchés intérieurs, où la concurrence mondiale est devenue la préoccupation principale des entreprises.

« Nous vivons maintenant en économie planétaire. Désormais seuls prospéreront les commerces, les industries et les entreprises qui comprennent bien les nouvelles règles du jeu, les autres périront (4) ».

(1) Pascal Riché: « une brève histoire de la mondialisation » libération (France): 27.11.1999

(2): idem

(3): idem

(4): Ian Mitroff, cité par Nancy adler in « comportement organisationnel » P. 6

Devant cette nouvelle réalité, les dirigeants des entreprises marocaines sont appelés, pour assurer la survie de leurs organisations, à adapter un comportement et un style de management différents, dans lesquels la gestion des ressources humaines ainsi que la connaissance du comportement organisationnel international joueront un rôle déterminant.

La Mondialisation est aujourd'hui le fait majeur qui marque l'évolution des entreprises et se répercute sur leur environnement culturel.

Une bonne partie des managers marocains, se sont rendus compte, que pour qu'ils soient compétitifs, ils ne devraient plus se contenter de transposer les modèles managériaux performants malgré l'universalité des fondements théoriques qui les sous tendent.

La multiplication des cas de **délocalisation** qui marque cette ère de mondialisation a confirmé l'importance de la dimension culturelle et **interculturelle** du management.

La prise en compte des spécificités culturelles s'avère être une composante incontournable qu'il faut savoir mettre à profit.

Il ne s'agit plus de défendre le principe de « convergence » des sociétés vers un modèle de management universel, mais de s'orienter vers l'**adaptation** de la culture d'entreprise aux valeurs locales avec comme point de mire une exigence de performance, de qualité et de développement.

13.2: Les délocalisations

Depuis 1990, le monde a pris conscience que les grandes firmes n'hésitent pas à déplacer leurs usines vers les pays dont la main d'œuvre est bon marché, et où les salaires sont bas. En France « depuis 1975, les effectifs de l'industrie électronique sont passés de 250.000 à 190.000, ceux du textile de 680.000 à 380.000 » (1).

D'autres entreprises internationales se sont réorganisées en fonction de cette logique de coûts et se sont implantées dans les pays du Sud.

Le Maroc n'a pas échappé à ce phénomène et a vu plusieurs firmes Françaises, Italiennes, Allemandes ou Anglaises « délocaliser » leurs activités vers son sol.

C'est le cas de Cristal Strass à Settat, Ratex à Larache, Thompson à Casa, plusieurs unités de textile à Tanger, Daewoo, Mac Donald, etc ...

Cette situation a suscité des réflexions intéressantes sur la démarche à suivre pour optimiser la gestion de ces entreprises délocalisées et leurs relations avec l'entreprise mère.

L'objectif est de concilier la rationalité techno-économique occidentale avec le milieu socioculturel marocain. Ce qui ne peut se faire sans vaincre les résistances des différents acteurs, profondément marqués par la culture autochtone, les réflexes nationalistes et le conservatisme.

A titre d' exemple, sur le plan du management à Cristal Strass à Settat, l'entreprise mère italienne, continue de contrôler les aspects techniques de la production, pendant que la gestion des ressources humaines a été confiée à des marocains.

MC Donald a réussi à imposer sa culture d'entreprise grâce à la notoriété de son label.

D'autres entreprises (Lydec, Ratex) ont opté pour un brassage de nationalités dans les postes de direction.

En définitive, nous pourrions dire que la question des délocalisations marque une prise de conscience des managers marocains sur l'importance de la « dimension interculturelle et de l'emprunt d'éléments managériaux et comportementaux à d'autres cultures.

Dans quelle mesure, le management interculturel est déterminant dans les relations entre l'entreprise et l'organisation mère? La question reste ouverte.

13-3- LA FLEXIBILITE

La flexibilité caractérise « L'aptitude des entreprises à s'adapter à un environnement incertain » (1). Elle consiste pour l'entreprise en une réponse à l'incertitude et l'instabilité de l'environnement. Cette réponse est **stratégique** (quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques à terme, comme le changement de politique d'investissement ou le changement d'activité etc...) ou **industrielle** (quand il s'agit de s'adapter rapidement aux variations de l'environnement). (2)

(1) M.Hollard: « outils de gestion et environnement macro-économique »

in, « gestion industrielle et mesure économique » Ed. Economica 1990 p 37

(2) R.Reix: «La flexibilité de l'Entreprise » ED.cujas 1979 cité par M.kaddous

in, « Diagnostic des performances industrielles » ed. 1997.

La flexibilité industrielle nous intéresse particulièrement car elle s'inscrit dans le court terme qui caractérise la perception du temps qu'ont la majorité des managers et dirigeants marocains.

Selon J.C TARONDEAU « la flexibilité d'un système industriel est son aptitude à se déformer pour améliorer son insertion dans son environnement (1) ». c'est en fait une arme pour faire face aux menaces de l'environnement.

L'importance de la flexibilité vient du fait que l'entreprise ne peut pas se permettre de changer d'orientation ou de stratégie chaque fois qu'elle perçoit des tendances défavorables de l'environnement. D'où l'intérêt de développer une certaine souplesse et une aptitude de l'organisation à se déformer pour améliorer son insertion dans son environnement. A l'opposé de la **rigidité** du système organisationnel qui exprime une incapacité à s'adapter efficacement aux exigences de l'environnement.

La flexibilité s'avère donc être un enjeu auquel l'Entreprise doit accorder une importance capitale. Elle doit être au coeur d'une remise en cause profonde de la conception traditionnelle du management. Ses effets positifs « diminuent les risques de vulnérabilités des entreprises, en particulier les PME (2), et contribuent notablement à améliorer leurs situations.

Cependant, la flexibilité n'est pas toujours gratuite car dans certaines entreprises et dans certains secteurs d'activité, elle peut engendrer des surcoûts qui ont pour origine les surcapacités en moyens matériels et humains. D'où l'intérêt de « ne l'utiliser, comme avantage compétitif, que dans la mesure où elle engendre des bénéfices supérieurs aux coûts des sur capacités » (3).

(1) J.C. TARONDEAU: « Stratégie industrielle » Ed. Vuibert 1993. P 261

(2) J.Montier: « Vulnérabilité et flexibilité de la PME-PMI » in « Entreprise, gestion et compétitivité » Ed. Economica, 1984, p 581-590.

(3) V.Giard: « gestion de la production » Ed. economica » 1991 p 534. Cité par M. Kaddous.

C'est ainsi que pour le modèle Taylorien (de standardisation), la flexibilité n'a pas d'importance, car l'environnement est caractérisé par une demande mono-caractéristique et où c'est la productivité qui doit primer

Avec le modèle de la variété des années 1930, l'hétérogénéité croissante de la demande a fait que la personnalisation des produits et la satisfaction des clients (et non la flexibilité) ont pris le pas sur les rendements d'échelle.

A partir des années soixante, il n'était plus suffisant d'offrir des produits différenciés avec des caractéristiques personnalisées. Les clients exigeaient de plus en plus de meilleur services, de meilleure qualité, et des délais de plus en plus rapides.

En plus, la concurrence imposait davantage de productivité et de réduction des coûts. Ce changement dans l'Environnement économique, qui de stable est devenu incertain, a obligé les entreprises à adapter continuellement leurs organisations et leurs moyens pour être en mesure de faire face à la concurrence et à la compétitivité. D'où l'adoption du modèle de flexibilité pour pouvoir offrir des produits répondant aux besoins toujours changeants des clients avec un excellent rapport qualité-prix.

De ce qui précède, il résulte que la culture d'entreprise joue un rôle prépondérant dans la faculté de flexibilité et d'adaptation de l'organisation. Toutes les fonctions de l'Entreprise sont amenées à plus de flexibilité et d'adaptabilité si elles veulent survivre. Ce qui suppose un changement profond dans les rapports que les managers et les employés entretiennent entre eux et avec leurs emplois.

Quelle est la capacité (ou l'aptitude) des managers marocains à s'adapter aux changements qui interviennent dans l'environnement national et international?

13-3-1- ADAPTABILITE ET MANAGERS MAROCAINS

Parler d'adaptabilité des managers marocains au sein de leur culture, suppose l'existence d'un certain conflit existentiel et / ou opérationnel vécu au moment de leur Management.

Ce qui se répercute directement ou indirectement sur les performances de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines.

En effet, toute adaptabilité est nécessaire du point de vue scientifique: adapter les visions, les concepts, les méthodes, les moyens etc...

Ce qui est vrai abstraction faite de la nature de la culture d'origine.

L'adaptabilité n'est pas un rejet de l'universalité mais une simple adaptation aux spécificités des groupes pour pouvoir créer l'harmonie nécessaire entre les ressources humaines et les managers de ces ressources pour réaliser le résultat optimal au moindre coût psychologique possible.

Sur le plan managérial, la notion d'adaptabilité suppose d'abord celle, sociologiquement parlant, très bien définie, d'**adaptation**.

En effet, tout « désaccord avec le groupe engendre un coût psychologique pour l'individu (1) ». Ainsi « un individu candidat à l'admission dans un groupe doit dans une certaine mesure accepter la réalité sociale que constituent les jugements collectifs du groupe (2) »

(1) R.Boudon: Encyclopédie universalis: adaptation sociale
Tome 1 (1980) p. 228

(2) Idem: p 228

Il est donc appelé à opérer des changements chez lui pour partager des valeurs et opinions et ne pas les remettre en cause tout en assurant, en même temps un respect du système de valeurs propre à lui en tant qu'individu.

L'adaptation d'un individu engendre ainsi son intégration dans le groupe. En réalité, pour éviter tout rejet, l'individu n'est pas appelé à une dépendance de ses jugements individuels par rapport aux jugements collectifs, mais à réaliser « une tendance à modifier ses opinions, attitudes et comportements de façon à obtenir au moindre coût psychologique un ensemble de jugements cohérents (3) ».

Par ailleurs L'adaptabilité du management n'est possible et partant efficace que lorsque la culture des hommes managés est également adaptable aux outils du Management et répond aux exigences du changement.

La sociologie contemporaine fait état de deux sortes de groupes qui constituent le champ social d'un individu :

- a) des groupes d'appartenance auxquels l'individu appartient réellement.
- b) des groupes de référence auxquels l'individu se réfère.

Or, étant donné que les outils du Management moderne, quoique universels, restent partiellement étrangers à la population gérée, à ses comportements, ses attitudes, ses méthodes traditionnelles de gestion enracinées, les managers marocains ne peuvent s'identifier par rapport à des groupes d'appartenance. Ils s'identifient pratiquement à des groupes de référence. Les moyens de défense de cette approche sont :

- La langue utilisée qui est généralement étrangère à la population gérée.
- Le mode de communication dominé par la non transparence.
- L'implication trop faible de la population dans la gestion.
- La non fixation des objectifs intéressant tous les intervenants.
- Le manque d'adaptabilité à l'esprit du groupe.

(3) Idem: p 228

Concernant ce dernier point, il ne s'agit pas vraiment d'un manque d'adaptabilité mais d'un refus d'adaptation à l'esprit du groupe qui domine généralement chez les managers marocains comme chez la plupart des cadres appartenant à l'intelligentsia moderniste (1).

Ainsi le coût psychologique payé par les managers marocains en raison du déficit d'adaptation est très élevé. Il n'est donc pas difficile de comprendre la coupure qui existe entre les managers et les ressources humaines managées ainsi que l'absence de la cohérence qu'exige tout management rationnel moderne.

13-4-LA MOBILITE

La **mobilité** dans le management marocain répond avant tout, comme toute mobilité sociale, à des facteurs sociologiques. Elle est d'abord déterminée par un idéal égalitaire qui ne cesse de se développer au sein de la société. Elle est ensuite une quête permanente d'une adaptation des professionnels à la réalité, qui se caractérise par un changement permanent et rend la mobilité non une fin en-soi mais un moyen incontournable d'épanouissement de la personnalité.

La mobilité sociale, qui est surtout managériale, est également une réponse aux inégalités des chances qui dominent la société. Elle dépend avant tout de l'héritage social lié à la famille et au système éducatif.

Ainsi « La situation qu'attendra un individu dans la société est largement prédéterminée par sa position sociale d'origine (2) » c'est pourquoi l'on constate d'une manière évidente que le statut social des individus est le résultat de leur situation familiale à la naissance.

(1) Bourhan Ghouloune: « état et religion » E.A.E.E. 1991-Beyrouth.
4ème partie: Retour de l'histoire, laïcité et critique de la religion:

"إن منظومات القيم التي تتحكم في رؤيتنا للواقع كثيرا ما نملعنا من رؤية حقيقية ما يجري فيه وتعمل من صعب التفاهم حول طبيعة التحولات التي نشاهدها
ص. 275

(2) R. Boudon: « Mobilité sociale, Ency. Universalis, Tome 11, p 116 - 117

Les entreprises gérées par des « Fassis » continuent à l'être avec leurs progéniture. Il en est ainsi avec les entreprises gérées par des « Soussis ». De sorte que la situation familiale du départ reste déterminante sur les plans sociologique et managérial.

Toute mobilité s'inscrit d'abord dans ce cadre de référence.

Vient ensuite la profession comme base de la mobilité sociale et managériale.

Historiquement le système scolaire est à l'origine de toute répartition sociale et professionnelle. Son objectif était d'assurer une scolarisation à même d'éviter les inégalités sociales. Ce qui a entraîné « Le passage d'un enseignement de classe à un enseignement de masse (1) ». Cependant la réussite scolaire reste dépendante en grande partie de l'origine sociale.

En fait, dans tous les pays, le système scolaires est par excellence, le moyen de sélection des élites sociales. Ainsi, on constate l'existence de sections nobles (médecine, poly technique, E.N.A, M.B.A.) et des sections non nobles (littérature, géographie, histoire etc...). Dans les sections nobles, il y a des sections moins nobles (biologie, géologie etc...).

Cette sélection des élites sociales à partir du système scolaire se perpétue au niveau de la gestion des entreprises.

Au Maroc, la mobilité des managers n'a pas encore donné lieu à une étude chiffrée, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Les statistiques étant absentes, nous ne pouvons nous prononcer scientifiquement sur les causes et les conditions de cette mobilité.

(1) idem p 17

Cependant, l'origine familiale, le système scolaire, la confiance, l'opportunisme et la docilité conditionnent dans une large mesure, le choix des décideurs marocains dans la mobilité des managères.

C'est le cas des grands établissements publics comme l'OCP, l'ONE, la CNCA, LA RAM, la CDG etc...

Une origine sociale élevée induit un niveau social d'inspiration plus élevé. Mais aussi une allégeance politique élevée induit une ambition sociale et une mobilité managériale plus élevées. La réussite dans les études est certes nécessaire pour accéder à des métiers de prestige et à des postes supérieurs, mais elle n'est pas suffisante. **L'origine familiale, la loyauté ainsi que l'opportunisme** sont également si non plus importantes dans la réalité du management marocain.

C'est ainsi qu'il n'est pas rare de trouver dans les administrations et entreprises marocaines de grands dirigeants, jeunes et sans beaucoup d'ancienneté ni d'expérience, pendant que d'autres compétences végètent pendant des années dans des postes ordinaires et sans responsabilité.

La gestion rationnelle de la mobilité interne et son accompagnement est une réflexion qui commence à faire son chemin dans les entreprises structurées marocaines qui cherchent à anticiper les changements en développant les compétences, détectant les potentiels et dynamisant la mobilité.

La marché étant vivant et imprévisible, la concurrence de plus en plus rude, les entreprises qui veulent « rester dans la course » sont appelées à acquérir continuellement de nouvelles compétences dans un climat d'impartialité, à l'aide d'une méthodologie rigoureuse et scientifique et à l'aide d'outils adaptés aux différentes situations.

13-5- Changement et culture d'entreprise

Contrairement au déterminisme économique qui minimise l'importance de l'esprit d'entreprise et ne voit pas de développement ni d'activité entrepreneuriale sans conditions économiques adéquates, certains auteurs (1) considèrent que la culture est le corps conducteur et l'entrepreneur le catalyseur dans l'entreprise.

Le rôle de l'entrepreneur étant reconnu et certain, la culture dans l'entreprise doit aller de pair avec tout changement actuel ou futur. En effet, la mondialisation ainsi que la concurrence interne et externe, produisent des pressions en faveur du changement dans l'entreprise.

Ces pressions peuvent résulter des changements survenus dans la technologie, de l'explosion des connaissances, de l'obsolescence rapide des produits, de la modification de la nature de la main d'œuvre ou de la qualité de la vie dans le travail. Dans tous ces cas le changement nécessaire peut se heurter à des résistances multiples de la part des individus ou en raison des habitudes et des dépendances enracinées dans la gestion et la structure de l'entreprise.

Le processus de changement peut être centré sur la tâche, la technologie, la structure ou la stratégie. Cependant les méthodes de changement centrées sur les personnes sont les plus utilisées. Elles sont fondées, entre autres, sur la formation des équipes et sur les programmes relatifs à la qualité de la vie dans le travail.

(1) management de l'organisation : Hellriegel, Slocum, Woodman

Dans le changement centré sur les personnes, la culture est interpellée à deux niveaux :

- 1) D'abord au niveau des personnes et dans ce cas c'est à leur culture que l'on est appelé à s'adresser. Le processus du changement est donc tributaire de leur façon de voir, de leurs comportements, de leurs attitudes. Un travail d'équipe et un programme de formation ne peuvent être adéquats aux objectifs du changement organisationnel que si les personnes concernées sont vraiment des participants et adhérents au changement.

- 2) Ensuite au niveau de la culture d'entreprise : celle-ci est certainement une culture d'appartenance. Elle assure la solidarité du groupe et son adhésion aux objectifs de l'entreprise. Cependant dans le cas du changement nécessaire à la survie de l'entreprise, la culture d'entreprise peut contrecarrer la réalisation des objectifs fixés si elle n'est pas suffisamment adaptée. En tant que ciment de solidarité et d'adhésion, la culture d'entreprise, surtout dans le cas des entreprises marocaines, peut constituer un obstacle au changement si elle n'est pas suffisamment ouverte.

Le changement nous interpelle à repenser les méthodes d'implication des personnes concernées, de la communication, de la direction des relations personnelles et des normes et rôles du groupe.

Une augmentation de la motivation du personnel et une plus grande adhésion aux objectifs peuvent entraîner une plus grande efficacité. En effet, ce sont deux facteurs (motivations et adhésion) qui sont psycho culturels par excellence. Ils permettent dans un cadre de changement une action sur l'accomplissement de

la tâche, l'absentéisme, la rotation du personnel et la satisfaction professionnelle.

« les systèmes de travail à haute performance et forte implication sont destinés à favoriser une culture et une structure d'entreprise partielle participative engendrant chez les travailleurs un sentiment de propriété vis à vis de leur entreprise ».

Ainsi, le changement n'est pas neutre. Il suppose des problèmes non seulement culturels mais d'éthique qui sont de plus en plus difficiles à résoudre. L'influence et le pouvoir étant continuellement présents, les objectifs du changement posent le problème de celui qui doit les fixer et choisir la méthode et la cible. La responsabilité du manager est certes prépondérante. Cependant, la manipulation des personnes en l'absence de la transparence des projets et de la participation des individus risque de poser le problème d'équité. Or l'équité n'est définie que par rapport à un système de référence c'est à dire par rapport à une culture.

13-6- LE MERITE :

Le mérite est une valeur généralement enracinée dans des cultures démocratiques. Très rares sont les entreprises qui adoptent cette valeur dans leur management alors qu'elles se trouvent dans un environnement autocratique ou partiellement démocratique.

En effet, les valeurs politiques se répercutent directement ou indirectement sur les valeurs de management dans une société donnée. Et les actions au niveau de l'entreprise se reproduisent dans un cadre de participation plus ou moins développé selon l'importance accordée au mérite en tant que référence de récompense et d'évolution des carrières des individus.

La « Méritocratie » est le résultat d'une longue évolution historique et culturelle de l'occident. Elle est actuellement palpable à tous les niveaux de la gestion politique et économique du nord développé. Se référer au mérite pour accorder les rôles et les responsabilités est devenu une composante incontournable dans un système fondé sur la participation et la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise et de la société.

Le concept du mérite est donc déterminant pour comprendre la répartition des rôles entre les individus. Il est certes culturel car son application n'est pas la même dans tous les environnements. Il change d'une société à l'autre et d'une entreprise à l'autre selon les degrés de démocratisation et de participation. Il est presque impossible de concevoir une participation poussée des acteurs d'une entreprise qui vie dans un environnement insuffisamment démocratique.

Deux schémas explicatifs ont essayé d'appréhender différemment le concept du mérite : l'un de façon positif : celui du sociologue PEARSON. Et l'autre de façon négatif : celui du penseur marocain M. EL MENDJRA.

Pour le sociologue américain PEARSON, une comparaison entre les pays développés et les pays sous-développés sur le plan de la distribution des rôles sociaux permet de constater que dans les premiers, la réalisation est à l'origine de tous les rôles. Par contre dans les pays sous-développés, les rôles sont assignés. Ils ne sont pas le résultat d'une réalisation quelconque des acteurs.

Cette analyse en terme de réalisation et d'assignation touche tous les rôles sans exception et ce quels que soient les individus et les institutions et entreprises. La réalisation des rôles n'est en réalité que le résultat du mérite alors que leur assignation peut être ou est le produit d'arbitraire. Cette approche est facilement vérifiables au sein de l'entreprise marocaine où les postes sont attribués dans la majorité des cas sans aucune contribution aux résultats mais tout simplement pour des raisons d'appartenance familiale ou tribale.

Le deuxième schéma explicatif (2) et qui est cette fois-ci négatif, est celui de M. EL MENDJRA. Pour ce dernier, au Maroc, la méritocratie cède la place à la **MEDIOCRATIE**. Celle ci peut être définie par l'ensemble des décideurs qui, quoique médiocres, se voient attribuer le pouvoir de décision parce que conservateurs et défenseurs du statu-quo, c'est à dire du **MAKHZEN**.

Tous les décideurs et managers sont liés d'une façon ou d'une autre à l'Etat et trouvent leur raisons d'être dans les rôles médiocres qu'ils jouent pour chasser les compétences. Pour M.EL MENDJRA, dans le système **MAKHZANIEN**, il n'y a pas de place pour les compétents. La gestion est dominée par la médiocrité.

Ainsi donc, nous arrivons, à partir de cette vision purement culturelle de l'état actuel du management marocain, à mettre l'accent sur l'importance du rôle que joue la mentalité dans le processus managerial et politique. Le Mérite tant que valeur est absent et la médiocrité transformée en mentalité et en valeur négative dominante remplace le mérite dans la distribution des rôles et l'accession aux postes de prise de décision.

13-5: Conclusion

Au Maroc, l'implantation d'une vraie culture de changement reste faible. Les anciennes logiques qui imprégnaient le comportement des dirigeants restent à l'œuvre dans la majorité des entreprises et administrations et représentent des obstacles dommageables pour les performances de ces organisations.

Face aux **perturbations sans cesse croissantes de l'environnement mondial** (Mondialisation, délocalisations), les managers marocains essaient, autant que faire se peut, de **s'adapter** à ces nouvelles données.

(2) CF le journal N° du

Timidement, ils prennent conscience de l'importance de la **flexibilité et de l'adaptabilité**, comme réponses à l'incertitude et à l'instabilité de l'environnement. La gestion rationnelle de la mobilité, quant à elle, commence à faire son chemin dans les entreprises structurées qui cherchent à anticiper les changements et à se libérer de la gestion non rationnelle des ressources humaines.

Globalement, l'on peut dire que la culture du changement au Maroc est dans une **phase transitoire**, caractérisée par l'instabilité des repères et la recherche des voies à suivre pour relever les enjeux de taille auxquels se trouve confrontée l'Entreprise marocaine à l'aube du 21^{ème} siècle.

CONCLUSION GENERALE

« On n'insistera jamais assez, sur la motivation profonde des japonais. S'ils se sont lancés avec l'enthousiasme que l'on sait dans l'expansion économique, c'est pour se payer le luxe de rester Japonais. Le contraire de l'américanisation annoncée par les analyses superficielles »

Paul Fabra

(le "monde" du 03 Décembre 1991)

« *Les pays, tel le Maroc, qui vont de l'avant sans rien perdre de leur passé, ne sauraient se mettre dans le péril d'oublier leur identité, non seulement parce que celle-ci leur est nécessaire, mais également parce que son affaiblissement appauvrirait le patrimoine de l'humanité.* »

Georges Vedel
(Académicien)

Invention dans le cadre de la session du Printemps 1997, de l'académie du Royaume sous le thème
« Mondialisation et identité » voir « le Matin » du 09.05. 1997

En avril 1996, « LMS conseil » a réuni quelques 300 dirigeants et hauts cadres autour du thème: « les enjeux du changement (1) » au Maroc.

Cette rencontre a été appuyée par une enquête préalable auprès de 200 dirigeants et 500 cadres d'entreprises et d'administrations au Maroc, sur leur perception du Management et du changement dans leurs organisations (2).

Au terme de cette enquête d'envergure, **Abdelkébir Mezouar** et Jean Pierre Semeriva, sont arrivés à la conclusion que « le mode de management au Maroc, quelque soit le profil d'entreprise ou de dirigeant, est **structuré autour des valeurs**, (par ordre décroissant) suivantes:

- la qualité des relations (90%) passe avant le professionnalisme (49%), la performance (35%), la prise de responsabilité (23%) ou encore l'esprit de challenge (16%). En d'autres termes, par rapport aux critères en vigueur dans les entreprises occidentales ou asiatiques aux prises avec la compétition internationale, nous nous trouvons ici dans un **rapport inversé**.

L'initiative, la prise de risque, les exigences de qualité... passent après les considérations relationnelles et morales (3) ».

Cette conclusion, à notre avis, est un constat sur la réalité managériale au Maroc. Mais elle nous laisse sur notre faim quant à la recherche du **pourquoi** de la chose.

Pourquoi les dirigeants et hauts cadres marocains font passer la qualité des relations avant les autres critères de performance dans le mode de management?. Pourquoi les dirigeants marocains placent-ils la loyauté des employés et des collaborateurs au-dessus du leur rendement, de leur efficacité ou de leur niveau de formation?

(1) LMS organise annuellement des rencontres du Management appelées: Cadroscope

(2) Les résultats de cette enquête sont l'objet du livre:« Managers et changement au Maroc » A.Mezouar et J.P. Semeriva: ed. CRD 1998

Qu'est-ce qui fait que la promotion (ou ascension) au sein des organisations marocaines est largement déterminée par les interventions, l'esprit de famille, de clan ou de groupe?

En fait, la façon de penser et d'agir d'un dirigeant ou cadre n'est pas le fruit du hasard. Elle est profondément influencée par son **héritage culturel**.

Au Maroc, l'héritage culturel est surtout traditionnel. Il fait que, dans les relations que les hommes entretiennent entre eux, l'accent porte surtout sur la loyauté, la confiance, la fiabilité, une certaine compatibilité avec les autres membres du groupe au travail et le respect de la norme. Cet héritage culturel pourrait être est la clé de l'explication et de l'interprétation d'un grand nombre de différences d'attitudes que les gestionnaires et les employés manifestent au travail.

Différences que ne peuvent expliquer les idées largement répandues sur le management universel indépendamment des dynamismes de la culture dans laquelle il opère.

CULTURE ET MODE DE MANAGEMENT AU MAROC

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à montrer que « nul ne peut prétendre se référer à des valeurs ayant une objectivité universelle ».

Le nouvel ordre mondial, qui s'est mis en place après la fin de la guerre froide, ne peut faire fi des identités des peuples ou de leurs spécificités culturelles.

Le droit à la diversité et à la différence est l'essence même de l'existence. Historiquement tout ceux qui ont transgressé ce droit, soit par arrogance, soit par tyrannie, ont connu les déclins que l'on connaît. Par ailleurs, l'exercice de ce droit, ne peut se faire qu'à travers le dialogue entre les cultures et la préservation des valeurs de consensus et de coexistence.

L'adoption de la mondialisation (qui ne signifie pas la disparition des identités culturelles locales) dans le cadre de la **diversité culturelle** et le respect des identités nationales reste le choix idéal pour un avenir meilleur de l'humanité.

Il a fallu attendre la « troisième décennie pour le développement » des nations unies (1) et une longue évolution de pensée pour que l'on reconnaisse **en l'homme** l'objectif ultime du développement et à **la culture** la dynamique nécessaire à son épanouissement.

Une décennie à part entière sur la dimension culturelle du développement a été proclamée le 8 décembre 1986 par l'ONU et lancée le 21 janvier 1988 par l'UNESCO qui a été chargée d'une mise en oeuvre de la « décennie mondiale du développement culturel (2) ».

(1) La première décennie de l'ONU pour le développement (proclamée le 19-12-1961) s'est appuyée sur une approche économique. Tandis que la deuxième (proclamée le 01-01-1971) a essayé d'embrasser l'aspect social et la satisfaction des besoins essentiels.

(2) 1988-1997: résolution de l'ONU n° 41/187

C'est dans cette mouvance intellectuelle, dominée par le débat sur le rôle des facteurs culturels dans le processus de développement, que les managers, universitaires et chercheurs marocains ont commencé à s'interroger sur la possibilité d'une nouvelle dynamique de développement qui tiendrait compte, en plus de la nouvelle donne économique mondiale, des valeurs culturelles locales.

Plus que jamais, l'élite managériale marocaine, est consciente qu'elle se trouve dans une situation inédite.

L'émergence d'une économie mondiale libérale, le libre-échange, le développement des autoroutes de l'information, les progrès technologiques rapides, l'occidentalisation des penchants des consommateurs, les préoccupations écologiques, les droits de l'homme, la démocratisation progressive de la société, l'accentuation du clivage entre riches et pauvres etc... sont autant de thèmes qui animent un débat sans précédent au Maroc aujourd'hui.

Parmi ces thèmes, **le changement**, est celui qui anime le plus les passions. Tout le monde, se réclame et se veut au cœur du processus de changement.

Un langage nouveau commence à gagner le discours politique, administratif et managérial. Une nouvelle perception de la gestion émerge (quoique timidement), de nouvelles valeurs s'instaurent, malgré les **résistances** qui demeurent, toujours là, bien ancrées dans les pratiques et les mentalités.

Le paysage managérial marocain, montre des dirigeants et cadres à la **recherche de repères**.

Les uns sont diplômés des grandes écoles occidentales de commerce, de finances ou de management, les autres sont des barons de la haute administration, d'autres sont sans formation spécifique mais héritiers de grandes entreprises familiales ou de grandes fortunes.

Tous sont aux prises avec les nouvelles données de l'environnement national et international, s'interrogent sur l'avenir, la recette, **le modèle**.

Les grandes questions qu'ils se posent sont :

- vers quel modèle de civilisation allons-nous?
- Comment réussir la transition entre une culture managériale qui disparaît ? progressivement et une nouvelle culture appelée à s'instaurer?
- Comment subir les contre coups des chocs de cette période de transition avec le moins de dégâts possibles?
- Comment réussir à sauver les entreprises marocaines?

Toutes ces questions restent ouvertes. Mais la tendance dominante actuellement chez les managers et dirigeants marocains, de par leur formation ou leur imprégnation intellectuelle, est de privilégier les recettes et les modèles américains comme étant universels.

Or **l'universalité de la dynamique organisationnelle est relative** car le management ne peut échapper à la façon dont les hommes conçoivent et perçoivent les choses.

Si les concepts dits universels, ont été conçu essentiellement par les américains pour les américains, ils ne s'appliquent pas avec le même succès dans toutes les sociétés ou les cultures du monde.

Chaque société est appelée à déterminer un modèle de management à même d'être efficace dans le contexte culturel qui la régit.

S'agissant du Maroc, les dirigeants et cadres expriment les qualités nominatives de leur culture par le biais de **valeurs** qu'ils privilégient dans leur mode de management ou dans leur vie tout simplement. Ces valeurs modèlent leurs **attitudes** et leurs **comportements**. Leurs références obligées sont ceux de la **culture marocaine**, à savoir: L'Islam Malékite, les langues arabes et berbères, la **famille**, l'**ethnie**, l'**éducation** et l'**aspiration à la modernité**.

Notre souci majeur, au cours de cette recherche, était de mettre en évidence les principales valeurs qui modèlent le comportement et les attitudes des managers marocains.

Nous avons constaté, à l'analyse des questionnaires et au cours des entretiens avec les managers de certaines grandes entreprises, que le mode de management au Maroc est régi par des valeurs culturelles de deux types:

a- Des valeurs culturelles positives:

Ces valeurs sont essentiellement:

- Les valeurs s'inspirant de l'Islam (avec ses préceptes de tolérance, de transparence, de bonne conduite, d'honnêteté, de morale, de justice, de récompense, de bien, de mal etc...)
- Les valeurs de solidarité.
- Les valeurs d'attachement à la famille et à l'ethnie.

Ces valeurs sont positives à notre avis parce qu'elles véhiculent une vision largement partagée au sein de la société marocaine et parce qu'elles ont « un sens » pour la majorité des marocains.

b- Des valeurs culturelles négatives:

Ces valeurs se traduisent par:

- Une grande distance hiérarchique.
- La domination des valeurs masculines.
- Une perception sexiste de la femme.
- Une perception du temps dominée par une logique du court terme.
- Une culture de l'ostentation.
- Le népotisme, l'opportunisme et le culture de la rente.

Ces valeurs sont négatives parce qu'elles condamnent nos entreprises à rester soumises à la fatalité et à rater le train du changement et du progrès.

La prise en compte de ces valeurs dont l'essence est socioculturelle, est d'une importance majeure dans l'application du management quelque soit l'origine des concepts qui le sous tendent et de la culture qu'il véhicule.

Cette prise en compte, doit **préserver les valeurs positives**, leur donner un sens pour les employés et une légitimité pour l'entreprise.

Concernant les valeurs négatives, elles doivent être **éliminées ou corrigées** selon leur nature, tout en sachant que leur élimination est une oeuvre de longue haleine car elles sont ancrées dans les mentalités et les croyances des gens et des générations.

L'objectif étant de rechercher la **cohérence** et l'**harmonie** entre notre héritage culturel et les concepts managériaux modernes, pour la plupart importés.

La réalisation de cet objectif nécessite la conjugaison des efforts de tous: Etat, entreprises, institutions, établissements de formation, chercheurs et surtout la volonté de l'Homme et de la Femme marocains.

Adhérer aux idées managériales modernes et au changement, s'adapter aux nouvelles donnes de la technologie et de l'économie mondiales, donner un sens à la conduite des hommes, sans perdre les aspects positifs de sa culture, tel est le défi auquel doit faire face le Maroc d'aujourd'hui.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler Nancy** : « Comportement organisationnel: une approche multiculturelle » éd. Nouveaux Horizons 1994
- Aélien François** : « Manager en toutes lettres: guide d'action et de culture » éd. D'org. 1995
- Axehod Robert** : « Donnant donnant » , éd.N.H.1993
- Barkallil N.** : chiche j, Lemrini A., Naciri R
« Femmes et Education blocages et impacts »
éd. Le fenec 1994
- Berkallil N. Et Naciri R:**
« éducation et pratiques matrimoniales et familiales au Maroc »
éd. Le Fennec 1994
- Bartoli A. Et Hermel Philippe:**
« piloter l'entreprise en mutation »
éd. Org. 1986
- Ben Abdallah Abdelaziz:**
« l'islam dans ses sources » 1992

Berger Brigitte et al:

«Esprit d'entreprise, cultures et sociétés »

éd. N.H. 1993

Bergeron J.L., côté Léger N, Jacque J., Belanger L.:

«Les aspects humains de l'organisation »

gaëtan Morin 1979

Blake R. Et Mouton J. :

« La troisième dimension du management »

éd. D'org. 1987

Bollinger D. Et Hofstede Geert:

«Les différences culturelles dans le management »

éd. D'org. 1987

Boukous Ahmed:

« Société, langues et cultures au Maroc »

éd. Fac des lettres-Rabat- 1995

Bruno Etienne:

« L'islam radical »

livre de poche 1987

CHekroun Mohamed: « famille, état et transformations socioculturelles
au Maroc »

éd. OKAD 1990

CHekroun Mohamed: « jeux et enjeux culturels au Maroc »

éd. OKAD 1990

Crozier M. Et Freidberg E. :

« L'acteur et le système »
éd. points

Crozier M. :

« L'entreprise à l'écoute »
inter éditions 1989

Crozier M. Et Tilliette B. : « la crise de l'intelligence »

inter éditions 1995

Delaire Guy:

« commander ou motiver? »
éd. D'org. 1992

El Mandjra Mehdi:

« la décolonisation culturelle, défi majeur du 21ème siècle »
éd. Walili 1996

Hammer M. : « Le reengineering »

éd. Dunod 1993

Hermel Philippe: « Le management Participatif: sens, réalité, action »

éd.org. 1988

Hermel Philippe et Annie Bertoli: « Piloter l'Entreprise en mutation »

éd. Org. 1986

Kaddous M. : « diagnostic des performances industrielles »

éd. 1997

Kardiner Abram: « l'individu dans sa société »

éd. Gallimard 1969

Khatibi A. : « Maghreb pluriel »

éd. SMER 1983

Kotter J. Et Heskett J.L. : « culture et performances »

éd. Org. 1993

Laroui A. : « Les origines culturelles du nationalisme marocain »

Maspero 1977

Laroui A. : « Islam et Modernité »

la découverte 1987

Laroui A. : « l'histoire du Maghreb »

2 tomes - Maspero 1970

Laroui A. : « l'idéologie arabe contemporaine »

Maspéro 1967

Lussato B. Et Messadié G. : « Bouillon de culture »

éd. R. Laffont 1986

Magie C. Et Muller J.L. : « La guerre du temps, atout stratégique pour l'entreprise »

éd. D'org. 1995

Malinowski B. : « une théorie scientifique de la culture »

éd. Points 1968

March James G. : « Décisions et organisations »

éd. D'org. 1991

Mezouar A. et Semeriva J.P. : « Managers et changement au Maroc »

éd. CRD - LMS conseil 1998

Mernissi Fatima: « Marocaines et Entreprises »

coll. Dirigée par Mernissi F. Le Fennec 1995

Michel Sandra: « Peut on gérer les motivations »

PUF 1989

Moulay R'chid A. : « la femme et la loi au Maroc »

éd. Le fennec 1991

Pascon Paul: « Etudes rurales »

SMER 1980

Pigani Erik: « L'art de gérer son temps »

éd. DVP. 1989

Reixe. R: « La flexibilité de l'Entreprise »

éd. Cujas 1979

Saph E.: « cultures authentiques et cultures inauthentiques »

éd. Minuit

Serge Alecian et Foucher D.: « Guide du managent dans le service public »

éd. Org. 1994

Tarondeau J.L.: « Stratégie industrielle »

éd. Vuibert 1993

Térence groupe: « Encyclopédie des ressources humaines (4 tomes)

éd. org. 1993

Yassine A. : « Islamiser la modernité »

éd. AL OFOK 1998

Publications de la faculté des lettres et Sciences humaines - Rabat -

« Identité culturelle au Maghreb » 1991

Recherches Universitaires:

« L'entrepreneuriat féminin au Maroc »

mémoire du C.S.G. soutenu en Mai 1995 par:

Amina Bihas, Horya Cherif Hanat, Aouatif Jammari

« Structures et développement de l'entreprise familiale »

mémoire du C.S.G.

A. Bennis Avril 1983

« Les limites du Management participatif dans l'entreprise cas d'une expérience marocaine »

mémoire du C.S.G.

El Baz M. Et Boudidar H. - Mai 1982

« La direction par objectifs et la motivation des hommes dans l'entreprise »

mémoire du C.S.G.

Lamrini Réda - 1982

Articles et études:

« Les dogmes brisés du Management »

A. Mezouar - L'économiste 22.12.94

« C'est impossible, donc nous réussirons: le redressement de la mine de Jerada »

Amar Drissi - 1994

« L'environnement de la formation », « culture et formation »

Hassan Hadoudou 34 pages

« Authenticité et modernité »

Les femmes et les défis du 21 ème siècle

Aïcha Belcaïd - le " Matin" 17 Mars 1999

« SGS - Thomson Casablanca: un exemple d'intégration de la culture marocaine.

El Hachimi A. Le " Matin" du 07.12.1998 P.8

« Education, culture et développement: Politiques et stratégies coordonnées »

A. Moatassime - le " Matin" du 15 et 16/12/1998

« A nouvelle science, Nouveau Management »

David Freedman - Havard expansion N° 68 Printemps 93

« Créer une entreprise, c'est une question de rigueur, pas de génie »

Peter Drucker - In L'essentiel du Management 1996

« Changer, ou l'art de mettre en mouvement »

A. André et J.C. Bernardon L'expansion Management 1995

« une brève histoire de la mondialisation »
libération (française) - 27.11.1999
Pascal Riché

« Outils de gestion et environnement macro - économique »
in, « gestion industrielle et mesure économique »
M. Hollard - éd. Economica 1990 p 37

« Vulnérabilité et flèscibilité de la P M E - P M I »
J. Montier - in « Entreprise, gestion et compétitivité »
éd. Economica, 1984, p 581 - 590

« gestion de la production »
V. Giard. Ed . economica. 1991, p 534

« adaptation sociale » et « Mobilité sociale »
R. Boudon: Encyclopédie universalis
Tome 1 (1980) p 228 et p 116

Références Arabes:

" المسألة الثقافية" محمد عابد الجابري

1994مركز دراسات الوحدة العربية

1995"مسألة الهوية" محمد عابد الجابري م.د.و.ع.

1996"الدين الدولة والشريعة" محمد عابد الجابري

1980"نحن والتراث" محمد عابد الجابري

"برهان غليون"

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

ENTRETIEN D'INTRODUCTION

Dans le cadre du cycle supérieur de gestion de l'I.S.C.A.E., nous menons un travail de recherche sur « la Culture et le Management au Maroc »

A cet égard, nous souhaiterions mener un entretien avec vous sur ce thème.

Par ailleurs, pour ne pas déformer vos propos, ne rien perdre de leur contenu, nous formulons le souhait de l'enregistrer, étant entendu que vous pouvez à tout moment arrêter l'enregistrement qui sera exclusivement réservé à des fins de recherche et sera tenu à votre disposition aussitôt après son exploitation.

Nous nous engageons à garantir, bien sûr, la confidentialité de cet entretien.

Dans le cas où nous aimeriez vous poser des questions, nous vous proposons de vous répondre à la fin de l'entretien, afin de ne pas biaiser vos propos.

GUIDE D'ENTRETIEN

Identification du manager et de l'entreprise:

- 1- Quelle est la forme juridique de votre entreprise?
- 2- Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise?
- 3- Quels sont les effectifs employés?
- 4- A quel marché s'adresse votre entreprise = local ou export?
- 5- Par rapport à votre expérience personnelle, est-ce que votre niveau de formation a été déterminant pour le lancement de votre entreprise (ou dans votre recrutement).

Points de relance:

- La formation
 - Les méthodes de recrutement
 - L'ambition
- 6- Là où vous travaillez est ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs?
 - 7- Quel est le type de chefs avec lequel vous préférez travailler?

Point de relance:

- Styles de commandement

- Le rôle des normes culturelles, de l'éducation, du système politique, de la religion.

8- Ce qui est le plus important pour vous dans le travail?

est ce le salaire, l'avancement, la coopération, l'atmosphère amicale, les conditions matérielles de travail, les relations avec le chef etc ...?

9- Si la situation économique s'améliorait et le niveau de vie s'accroissait, laquelle de ces mesures aurait votre préférence?

- L'augmentation des salaires (pour le même nombre d'heures de travail)

- Ou la réduction du nombre d'heures de travail (pour le même salaire)?

10- Les femmes assurant une responsabilité managériale sont plutôt rares au Maroc
à votre avis pourquoi?

11- Les valeurs dominantes dans la société font que l'homme prend une place privilégiée tant au travail qu'au foyer.

comment réagissez vous par rapport à cette situation?

12- Croyez vous que les femmes sont complices de la domination des hommes ?

13- Y-a-t-il un épanouissement féminin qui diffère de celui des hommes ?

Points de relance:

- La répartition sexuelle des rôles dans la société.

- Le statut de la femme.

14- Que pensez-vous des horaires de travail et de leur respect?

15- Dans l'élaboration et la gestion de vos projets, pensez-vous à la lumière des expériences passées ou en fonction des avantages que l'on compte tirer plus tard?

16- Que pensez-vous du rôle du temps dans le travail?

Points de relance:

- **La perception du temps**
- **Le respect du temps**
- **Les perspectives à long terme.**

17- Croyez-vous que les entreprises marocaines sont dépendantes des familles de leurs propriétaires?

18- Croyez-vous que les préférences familiales constituent un blocage aux bonnes performances de l'entreprise?

19- Croyez-vous que les entreprises au Maroc constituent un prolongement de la famille?

Points de relance:

- **Le rôle de la famille dans le recrutement, l'attribution des postes de responsabilité et la prise de décision.**

20- Pensez-vous que le pouvoir dans l'entreprise doit être mérité?

21- Y-a-t-il une relation entre le pouvoir et les performances des entreprises?

22- Le pouvoir est-il une autorité?

Points de relance:

- **La conception du pouvoir**
- **Sa légitimité**

23- Quel est selon vous le rôle de de l'argent dans la réussite d'une entreprise?

24- L'argent engendre t-il la motivation?

Points de relance:

- **Le rôle et la conception de l'argent**
- **Le gaspillage.**

25- Croyez-vous qu'il y a une relation entre la culture et le management?

26- Quels sont à votre avis les facteurs culturels qui modèlent le plus le comportement des cadres et employés marocains.

27- La religion musulmane et ses valeurs, pourront elles jouer un rôle dans la motivation des employés.

Points de relance:

- La culture marocaine
- La culture managériale au Maroc
- Les valeurs à même de contribuer à un management efficace



1- Quelle est la forme juridique de votre entreprise?

Privée, Publique, Semi-Publique
Société Anonyme, Société à Responsabilité Limitée

2- Quel est votre Secteur d'Activité?

- Agricole
- Industrie
- Agro-Industrie
- Service

3- Quelle est la taille de votre Entreprise?

PME, Grande Entreprise, Multinationale

4- A quel marché s'adresse votre entreprise?

- Local
- Export

5- Quel est votre chiffre d'affaires?

6- Quels sont les effectifs employés dans votre entreprise?

- Hommes
- Femmes

7- Quel est votre taux d'encadrement?

-% dont% Hommes

8- Etes-vous?

- Un homme marié
- Un homme célibataire
- Une femme mariée
- Une femme célibataire

9- Quel est votre lieu de naissance?

10- Quel est votre âge?

..... ans

11- Quelle est votre langue maternelle?

12- Depuis combien de temps êtes vous dans cette entreprise?

13- Dans l'entreprise où vous travaillez, êtes-vous?

- Dirigeant
- Cadre
- Employé

14- Dans votre recrutement quel est l'élément qui a joué un rôle décisif?

- Le diplôme
- L'expérience
- Les relations
- La famille
- Autres.

15- Dans votre entreprise, le personnel craint-il souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs?

- Très fréquemment
- Fréquemment
- Parfois
- Rarement
- Très rarement

16- Si un employé se plaint à un niveau hiérarchique plus élevé que celui de son chef direct, pensez-vous qu'on lui en voudrait ultérieurement?

- Oui, sans aucun doute
- Oui, probablement
- Non, probablement pas
- Non, on ne lui en voudrait pas.

17- Votre chef tient-il à vous aider à progresser?

- Toujours
- Souvent
- Quelque fois
- Rarement
- Jamais

18- Votre chef s'intéresse-t-il le plus à votre:

- Execution
- Savoir faire
- Implication
- Créativité

19- Parmi les types de chefs suivants, indiquer avec lequel vous préférez travailler:

- 1- Celui qui prend des décisions, les communique fermement à ses subordonnés et attend d'eux qu'ils les appliquent.
- 2- Celui qui prend ses décisions, mais essaie d'en expliquer toutes les raisons avant d'aller plus loin.
- 3- Celui qui ne prend pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés, écoute et fait part de sa décision.
- 4- Celui qui pose les problèmes devant le groupe, invite à la discussion, essaie d'obtenir un consensus.

20- Parmi ces quatre types de chefs, quel est celui qui correspond le mieux à votre chef direct?

- Chef 1
 - Chef 2
 - Chef 3
 - Chef 4
- Aucun de ces 4 types

21- Les décisions du chef sont-elles?

- Rationnelles
- Irrationnelles
- Arbitraires
- Un mélange de tout ça.

22- Notre société est dominée par les hommes, croyez-vous que les femmes sont complices de cette domination?

- Oui
- Non
- En partie

23- Les femmes sont rarement dirigeantes dans notre société, à votre avis pourquoi?

24- Les femmes managers ont-elles un style spécifique de direction?

- Oui
- Non

25- Quelle importance a pour vous le fait de:
(notez de 1 à 5

- 1 = très peu d'importance
- 5 = la plus haute importance)

- Pouvoir obtenir un salaire élevé
- Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement
- Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé
- La sécurité de l'emploi

26- Si la situation économique s'améliorait et que le niveau de vie s'accroissait, laquelle de ces deux mesures aurait votre préférence?

- L'augmentation des salaires (pour le même nombre d'heure de travail)

ou

- La réduction du nombre d'heures de travail (pour le même salaire)

27- Dans votre entreprise, quel est le pourcentage d'employés qui arrivent régulièrement en retard?

- 1 à 5 %
- 5 à 10 %
- 10 à 20 %
- Plus de 20 %

28- Quelle est selon vous la marge de retard acceptable?

- 0 à 15 minutes
- 15 à 30 minutes
- 30 à 60 minutes

29- Quel est le taux d'obéissance dans votre entreprise?

..... %

30- Quelle est la durée moyenne d'une réunion dans votre entreprise?

31- Que pensez-vous du nombre et des durées des réunions dans votre entreprise?

- Normal
- Excessif
- Insuffisant

32- Doit-on respecter les horaires de travail?

- Absolument
- Non
- Partiellement

33- Estimez-vous normal pour un dirigeant d'arriver en retard?

- Oui
- Non
- Parfois

34- A Votre avis, un projet doit être évalué en fonction:

- Des avantages que l'on compte en tirer plus tard.
- De sa concordance avec les traditions et les coutumes
- A la lumière des expériences passées
- De ses retombées économiques futures
(notez de 1 à 4 selon l'importance)

35- Dans votre entreprise, le pouvoir est-il lié aux relations familiales?

- Oui
- Non
- Souvent
- Parfois

36- Y-a-t-il une relation entre les postes de responsabilité et l'origine familiale?

- Oui
- Non
- Souvent
- Parfois

37- L'esprit de famille détermine t-il les prises de décisions?

- Oui
- Non
- Souvent
- Parfois

38- Les postes de responsabilité sont-ils attribués pour des raisons familiales?

- Oui
- Non
- Souvent
- Parfois

39- Les relations familiales sont-elles un facteur de développement ou de blocage de l'activité de votre entreprise?

- Facteur de développement
- Facteur de blocage
- Les deux à la fois
- Ni l'un ni l'autre

40- La réussite d'une entreprise est-elle exprimé en argent seulement?

- Oui
- Non

41- La réussite de l'individu dans l'entreprise, s'exprime t-elle uniquement en terme de salaire?

- Oui
- Non

42- La motivation dépend t-elle uniquement de l'argent?

- Oui
- Non

43- Le pouvoir dépend t-il de l'argent?

- Oui
- Non

44- L'entreprise est-elle un lieu de:

- Réalisation de soi d'abord
- Réalisation de profit
- Echange d'intérêts réciproques.

45- Un manager doit il tenir compte de contexte culturel dans lequel s'exerce son activité?

- Oui
- Non
- Parfois
- Toujours

46- Pensez vous qu'il y a une relation entre la culture et le management ?

- Oui
- Non

Liste des managers et cadres interviewés

Nom	Qualité	Organisme	Effectifs	Date
Dr. Sedrati M.	D.G	I.N.R.H.	302	05/12/99
Chentouf M.	DRH	CNCA	3330	23/02/99
Jellouli D.	Directeur	ORMVA Haouz	1012	05/01/99
Laaraichi M.	D.G	Société de BTP	2020	03/01/99
Iraqi Youssef	DRH et F	BRPM	1370	02/06/99
Lahbil O.	Directeur central	DEPAP (ministère d'agriculture)	-	02/07/99
Berkian A.	Président	Région de Rabat Zemmour – Zaér	-	02/06/99
Makhtoum M.	S.G	Laprophan	650	07/06/99
Oulkada M.	Chef d'unité de gestion personnalisée des cadres	Ministère des T.P.	-	01/07/99
Slimani A.	Directeur technique	SOREC	550	03/05/99
Naqui R.	Directeur	Indusalim	180	03/10/98
Laissaoui R.	DAF	Hyper S.A	140	05/11/00