

# **Culture et développement de bonnes pratiques de MRH en Afrique. Cas d'une étude qualitative dans des entreprises marocaines**

DRISS FERRAR

Université Basse Normandie de Caen.

## **Résumé**

Nous nous proposons d'apporter à travers le présent article, des regards croisés de la littérature décryptant l'influence de la dimension culturelle sur les pratiques de MRH au sein des entreprises. Nous analysons cette influence, comme frein ou levier dans le cas d'entreprises marocaines. Nous utilisons pour ce faire une méthodologie qualitative prospective basée sur les dires de 45 acteurs experts, choisis dans divers secteurs d'activités socioprofessionnels. Nous chercherons en définitive à comprendre et prospecter les représentations mentales que les experts se font des pratiques managériales sous-tendues par la dimension culturelle.

**Mots clés** : culture-frein — levier — MRH — influence

## **ABSTRACT**

In this article, we intend to provide a cross-section of the literature deciphering the influence of the cultural dimension on HRM practices within companies. We analyze this cultural influence, as a brake or lever of good practices in the case of Moroccan companies. To this end, we use a forward-looking qualitative methodology based on the findings of 45 expert actors chosen from various sectors of socio-professional activities. We will ultimately seek to understand and explore the mental representations that experts make of managerial practices underpinned by the cultural dimension.

**Key words:** cultural- brake- lever-HRM – influence

## **Introduction**

Nous voulons montrer l'influence de la dimension culturelle sur les pratiques de management des ressources humaines au sein des organisations et particulièrement des entreprises marocaines. Des travaux de recherche (Kabasakal et al, 2002) ont révélé en effet que les pratiques de GRH au Maroc et dans d'autres pays de comparaison sont caractérisées par un double système de valeurs qui est à la fois occidental et oriental. Si la dimension culturelle dans ce contexte apparaît incontournable, elle est considérée dans certains travaux comme un frein et dans d'autres comme un levier de bonnes pratiques de management des ressources humaines.

Pour cerner les contours de cette problématique d'influence culturelle, nous expliquons d'abord les deux courants de pensée controversés relatifs à la dimension culturelle comme un frein (I) et un levier de bonnes pratiques managériales (II). Nous terminons par l'analyse du cas d'entreprises marocaines en nous basant sur une démarche qualitative prospective (III).

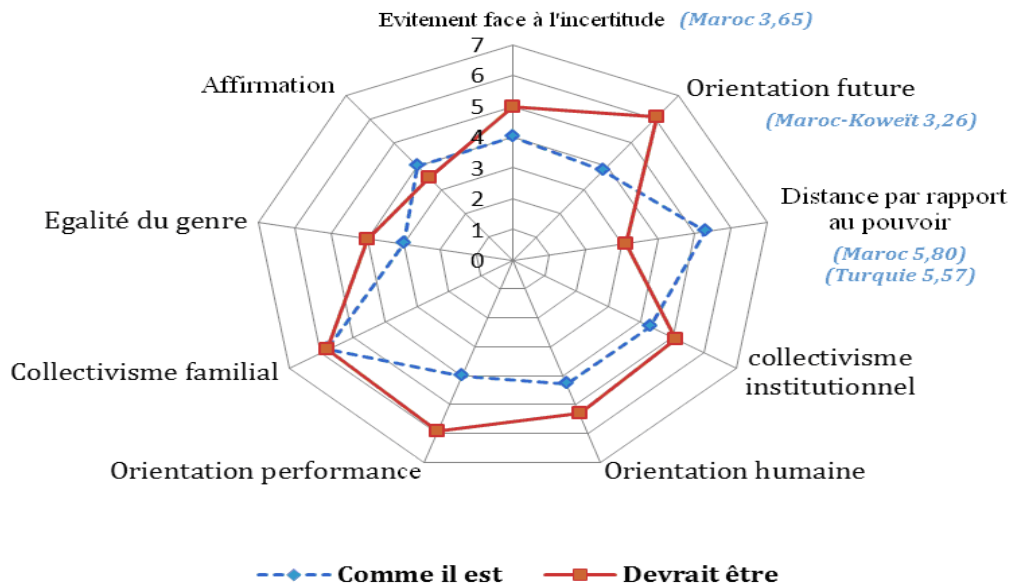
### **La culture comme un frein pour des pratiques de MRH**

Le fondement théorique de l'influence négative de la culture sur les pratiques de management RH peut se rapporter à des chercheurs du 20e et 21e siècle. Nous pensons à Defrenne et Delvaux (1992) qui vont par exemple jusqu'à considérer la culture comme synonyme d'aliénation qui «leurre les individus» et handicape l'évolution du management. Pour eux, la culture tue l'adaptabilité, parce qu'elle soumet les individus à la protection, à la défense alors que l'adaptabilité est synonyme de progrès. Ce point de vue a été repris dans la littérature anglo-saxonne par Wood (2002). Cet anthropologue considère que la diversité culturelle est un concept traditionnel qui sape les principes de liberté, d'égalité et inverse les tendances vers la division raciale dans la société. Defrenne n'est pas le seul à critiquer le caractère rétrograde de la culture. Plus tard, Schuck (2003) souligne que la diversité des cultures, au lieu de permettre une plus grande équité et unité dans la culture américaine, a conduit au contraire à

saper les principes d'égalité et de liberté et a inversé les tendances vers les divisions raciales dans la société.

D'autres travaux (Kabasakal et Bodur, 2002) ont identifié neuf dimensions culturelles influençant le style de management des responsables d'entreprises marocaines et autres entreprises arabes de comparaison : 1) Orientation future. 2) Pouvoir à distance. 3) Collectivisme institutionnel. 4) Orientation humaine. 5) Orientation performante. 6) Collectivisme familial. 7) Égalité du genre. 8) L'affirmation. 9) Évitement de l'incertitude. Étudiant un pôle de cinq pays : Maroc, Turquie, Égypte, Qatar, Koweït, les chercheurs constatent que malgré les caractéristiques communes à ces nations (religion, langue, culture), les pratiques propres à chaque pays permettent de les différencier sur certaines valeurs culturelles de collectivisme, d'individualisme, d'attitude à l'incertitude, et d'évitement (Hofstede, 1994). Les sociétés dans le groupe arabe étudié par Kabasakal et Bodur (2002) attribuent une faible importance à la planification de l'avenir et affichent un faible score à l'orientation future, du fait de l'interprétation négative de la notion de destin sur l'avenir. Les auteurs constatent que ces pays se classent différemment suivant l'influence des neuf dimensions culturelles. L'étude montre en effet que le Maroc et la Turquie affichent la plus faible incertitude sur l'évitement (Turquie et le Maroc 3,63 - 3,65). (Graphique1 et tableau 1)

**Graphique 1 :** Scores de l'influence culturelle dans le pôle arabe (Kabasakal, 2002)



**Tableau 1 :** Comparatif des 5 pays étudiés (Kabasakal et Bodur, 2002)

Dimensions culturelles \ Pays	Maroc	Turquie	Égypte	Qatar	Koweït	OBS
Évitement face à l'incertitude	3,65	3,63	4,06	3,99	4,21	
L'orientation future	<b>3,26</b>	<b>3,74</b>	<b>3,86</b>	<b>3,78</b>	<b>3,26</b>	
Distance par rapport au pouvoir	<b>5,80</b>	5,57	<b>4,92</b>	<b>4,73</b>	<b>5,12</b>	
Collectivisme institutionnel	3,87	4,03	4,50	4,50	4,49	
Orientation humaine	4,19	3,94	4,73	4,42	4,52	
Orientation performante	3,99	3,83	4,27	3,45	3,95	
Collectivisme familial	5,87	5,88	5,64	4,71	5,80	
Égalité du genre	2,84	2,89	2,81	3,63	2,58	
Affirmation	4,52	4,53	3,91	4,11	3,63	

Selon Kabasakal et Bodur (2002), les sociétés dans le groupe arabe font continuellement l'expérience de la dualité entre l'est et l'ouest, la tradition et la modernité, les religieux et laïcs. Elles sont simultanément semi-féodales, semi-capitalistes, semi-agricoles et semi-industrielles (Barakat, 1993). Ces dualités créent des attentes contradictoires de la part des dirigeants de ces sociétés. Le mérite de Kabasakal et Bodur (2002) est

d'avoir montré l'existence d'un double système de valeurs qui est à la fois occidental et oriental et qui caractérise les organisations du groupe arabe étudié. Eddakir (2003) établit un lien étroit entre le dirigeant d'entreprise Marocain et sa culture nationale, en soulignant que le profil du dirigeant d'entreprise est marqué par une «culture d'obéissance», une image du «pouvoir absolu» du père. L'entreprise véhicule le même «scénario» où, à tous les niveaux de la hiérarchie, les participants écoutent le président général, puis approuvent à l'unanimité (Mezouar et Semeriva, 1998). Le dirigeant d'entreprise qu'il soit traditionnel ou moderne, reflète au sens de Eddakir (2003) une certaine «programmation collective» de l'esprit marocain, fondé sur le collectivisme, les rapports de soumission et la qualité des relations. Faire des affaires «Doing Business in Morocco» n'est pas chose facile. Gray (2002) constate en effet que faire des affaires au Maroc nécessite d'avoir des amis, et l'explique par une question de mentalité. Certes, pour les hommes d'affaires étrangères, le Maroc est une opportunité réelle d'investissement et d'affaires, mais Gray (2002) relève que le statut du pays en développement porte en lui toutes les frustrations et les chocs culturels que les hommes d'affaires doivent anticiper. Le caractère amical et accueillant des Marocains aide, selon Gray (2002), à surmonter certains dysfonctionnements persistants dans le monde des affaires.

Ainsi, le caractère négatif de l'influence de la culture sur les pratiques RH des entreprises n'est pas partagé par tous les chercheurs. Nombre d'entre eux défendent à l'inverse l'idée que la culture est plutôt un levier de développement et de progrès. C'est ce que nous allons examiner dans la troisième partie suivante.

### **L'influence de la culture comme levier de bonnes pratiques de MRH**

Ulrich (1989) semble être parmi les précurseurs qui considèrent que la dimension culturelle influençant l'entreprise est une dimension dynamique évolutive et non statique figée. Il explique que les entreprises sont le fruit des valeurs et des actions de l'homme. Les entreprises sont un produit culturel, car les cultures ne sont pas statiques, et évoluent plus au moins rapidement avec l'environnement, qui connaît un bouleversement culturel

précipité. En effet et plus tard, Kotter et Heskett (1992) ont mis en évidence dans une étude longitudinale l'impact de la culture sur la performance. Pour ces chercheurs, une solide culture est une composante déterminante dans la réalisation de la performance. L'appel aux idéaux de la culture excite l'engagement des employés à plus de performance. Pour Spector (2007), il y a un effet retour de la culture qui façonne le comportement et les comportements produisent des résultats et les résultats renforcent la culture.

En d'autres termes, la culture, se construit tout au long de l'histoire (Thévenet et Vachette, 1992), se développe et change tout au long de l'histoire au fur et à mesure qu'elle se confronte à des problèmes rencontrés dans les entreprises. Pour Demorgon (2000), une culture est une dynamique d'ensemble qui conjugue le passé, le présent et le futur. Hofstede (1994) est rejoint par Demorgon (2000) qui pense comme lui que la culture n'est pas un produit du passé en voie de disparition, mais une matrice d'actions et de pensées qui se confrontent avec les contraintes du moment. Pras (2007), parmi les chercheurs qui se sont penchés sur l'étude de la relation entre l'entreprise et la culture de l'Islam, emploie plutôt le terme de la «coexistence harmonieuse» entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'islam. Avant Pras (2007), d'Iribarne (2003) avait donné lui aussi l'exemple de la performance de la démarche TQM1 au Maroc par des préceptes moraux basés sur le bien, l'honnêteté, l'exemplarité du directeur de l'entreprise. Peretti et Frimousse (2006) préconisent de «concilier l'universel et le particulier» et réfutent toute domination d'une culture sur une autre soutenue par Friedman (2005).

Une littérature arabo-africaine produit aussi quelques travaux de recherche sur la dimension culturelle dans le management. Parmi les chercheurs figurent Eddakir (2003), Nouiga (2003) et tant d'autres. Boubacar (2004), par exemple, s'appuie sur Adler (1994) pour considérer que l'atout commun aux pays asiatiques se trouve dans leurs traditions marchandes. Dans une analyse similaire, Tribou (1995) découvre sur la base d'enquêtes, une corrélation significative similaire entre l'éthique religieuse de l'islam

---

<sup>1</sup> TQM: Total Quality Management

et l'esprit d'entreprise. Pour Boubacar (2004), il ne faut pas voir dans la culture un caractère handicapant, mais un facteur structurant du comportement organisationnel.

Après cette analyse de l'influence culturelle comme levier de bonnes pratiques managériales, il convient maintenant d'aborder dans la quatrième et dernière partie de cet article le cas des entreprises marocaines en se basant sur une démarche qualitative prospective (IV).

### **Étude prospective appliquée à des entreprises marocaines**

Nous examinons dans cette partie la méthodologie que nous avons choisie et justifiée (31). Nous exposons ensuite les résultats des entretiens des personnes interviewées dans la deuxième étape (32). Nous analysons enfin les résultats de la réunion du groupe d'experts dans la troisième étape de la méthodologie (33) suivie d'une discussion (34).

### **La méthodologie de recherche**

La méthode prospective des métiers (PM) que nous avons choisie initiée par Boyer et Scouarnec (2009) est la meilleure indiquée, pour appréhender les avènements possibles de la phénoménologie culturelle influençant les pratiques des entreprises marocaines. La pertinence de la démarche choisie se traduit en effet par la revalorisation de la méthode dite d'experts permettant une compréhension et une vision systémiques du phénomène culturel impactant les pratiques des entreprises. L'approche par les dires d'experts que nous avons adoptée repose sur la perception qu'un individu peut avoir d'une situation donnée (Boyer et Scouarnec, 2009); c'est à dire de la situation du phénomène culturel agissant comme frein ou levier de bonnes pratiques managériales.

Nous avons voulu, en optant pour la démarche prospective, intégrer les dires d'experts et leurs représentations sociales dans notre choix méthodologique. Si dans la prospective, «l'avenir ne se prévoit pas; mais se construit», notamment au travers d'actions anticipatives, la prospective dite exploratoire selon la formule de Jouvenel (2016), vise la représentation que les experts peuvent se forger de la situation actuelle, des tendances lourdes et émergentes appelées par Jouvenel (2016) «faits porteurs

d'avenir». En effet aucun acteur expert que nous avons interrogé, quel que soit son terrain d'activités, ne peut faire l'impasse, dans ses représentations mentales, de l'évolution de son environnement culturel, sur la dynamique d'ensemble de l'entreprise (Jouvenel, 2016).

Godet (2001) développe la même idée selon laquelle, participer à préparer l'avenir avec les membres de l'entreprise n'est pas une «prédiction prophétique», mais une discipline de rigueur appelée prospective. Celle-ci ne prétend pas cependant éliminer les incertitudes, mais les réduire (Godet2007). Et réduire les incertitudes par la perspective, c'est réduire le poids du déterminisme et du hasard. Si la prospective peut être définie comme le regard de l'avenir sur le présent, ou le courage du bon sens pour construire l'avenir autrement (Godet, 2001-2007), l'idée de Jouvenel reproduite par Boyer (2007) qui combat le fatalisme ou le hasard correspond parfaitement au descriptif des pratiques de management des RH, au sein des entreprises marocaines. Ce descriptif de pratiques managériales se caractérise en effet selon Kabasakal (2002), par une faible importance à la planification de l'avenir et un faible score à l'orientation future, du fait de l'interprétation négative de la notion de destin sur l'avenir. Ainsi la méthode prospective des métiers (Boyer, Scouarnec, 2009), inspirée de la méthode Delphi et Prodin (Godet, 2001) comporte quatre étapes :

1— L'appréhension contextuelle caractérisée par l'état de l'art théorique sur le sujet.

2—La pré formalisation qui est une analyse des entretiens effectués, suivis de l'envoi d'un questionnaire aux acteurs experts.

3— La construction qui consiste à analyser en groupe les résultats de la synthèse des entretiens et la synthèse du questionnaire.

4— La validation qui consiste à proposer un modèle général et valider les recommandations.

Notre problématique dans cette approche prospective est de chercher à savoir dans quelle mesure la dimension culturelle peut influencer les pratiques de MRH au sein des entreprises marocaines et comment les



acteurs experts interrogés perçoivent l'avenir possible de cette dimension culturelle. De ce fait nous nous sommes posé la question suivante à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse plus loin. «La dimension culturelle est-elle un frein ou levier de bonnes pratiques managériales ? »

### **Fondement théorique**

Pour fonder notre recherche, nous avons mobilisé trois théories de gestion : la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) se rapportant au changement en cours opéré par le Maroc, qui montre que la structure d'une organisation dépend des facteurs externes liés au changement en particulier l'incertitude et la complexité de l'environnement. La théorie de la contextualité de Pettigrew (1993) qui précise que l'environnement interne et externe à l'organisation influence les pratiques et l'évolution de cette organisation. La théorie comportementale de Lewin (1951), rapportée par Spector (2007), qui montre qu'avant de produire un changement de comportement, il faut d'abord créer un déséquilibre dans le statu quo qui résiste au changement.

Pour essayer de répondre à notre question «La dimension culturelle est-elle un frein ou levier de bonnes pratiques managériales ? », nous nous sommes basés sur les dires de nos interlocuteurs experts. La collecte d'informations, auprès de nos acteurs experts, se traduit nécessairement par la réalisation des entretiens que nous avons formulés dans un guide d'entretien.

### **Mise en œuvre des entretiens**

L'entretien envisagé qui est l'un des outils privilégiés de la recherche qualitative permet de dégager les variables les plus importantes pour décrire analyser et comprendre la phénoménologie de l'influence culturelle sur les pratiques managériales au sein des entreprises marocaines. L'entretien envisagé se traduit par un guide d'entretien semi-directif en trois points qui reprend l'essentiel des questions relatives à notre problématique : 1) en s'inscrivant dans la mondialisation et les normes internationales, le Maroc vit des changements et des reformes de toutes

sortes. Quel est, selon vous, l'impact de ces réformes sur le management en général? 2) Compte tenu de ce contexte aujourd'hui et surtout demain, quelles sont, d'après vous, les « bonnes pratiques » de management des ressources humaines à développer? 3) Enfin, la dimension culturelle est-elle un frein ou un levier de bonnes pratiques de MRH dans les entreprises marocaines? Avec les acteurs interrogés, nous nous pouvons que faire partie d'une réalité que nous proposons d'analyser et comprendre et nous ne pouvons pas non plus nous situer en dehors du processus interprétatif de cette réalité (La Ville, 2000). À une recherche-action (Argyris, 1995), nous visons plutôt une recherche compréhension pour combler le fossé entre théoriciens et praticiens. Dans notre entretien semi-directif, nous n'avons pas voulu chercher des régularités statistiques entre individus substituables, mais des significations, de comprendre des processus, comme dirait Kaufman (1996) « l'entretien compréhensif », dans des situations uniques ou fortement contextualisées.

L'entretien d'une heure à une heure 30 minutes, étalé entre le mois de novembre 2010 et le mois de mars 2011 a été réalisé selon la convenance des interviewés et jusqu'à saturation pour contribuer efficacement à la réussite de l'enquête sans gêne ni dérangement possible. Ces entretiens qualitatifs permettent de réaliser des résultats fiables, réalistes et transparents parce qu'ils nous procurent cet avantage d'amener le lecteur à être plus près du chercheur, des gens, et des événements (ce que la recherche quantitative ne peut pas faire). Cette « intimité » avec le phénomène étudié pour reprendre l'expression de Bansal et Corley (2011), signifie que le lecteur peut voir le monde à travers les yeux du chercheur. Dans notre recherche, nous partons d'abord de la prémisse qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités socialement construites et c'est l'ensemble de ces réalités que nous cherchons à comprendre et construire (Demers, 2003) dans les résultats qui suivent.

### **L'étude de terrain**

Le guide d'entretien élaboré a été adressé à une population cible composée à la fois d'experts et de praticiens connaisseurs du sujet traité. Si le chiffre d'affaires et le nombre des salariés n'ont pas été privilégiés (car ils

gênaient la sensibilité des chefs d'entreprises qui évitaient d'en parler), notre choix aléatoire a porté en revanche sur des acteurs praticiens diversifiés connaisseurs de la réalité managériale du présent et du futur. Nous avons ciblé en effet une population diversifiée composée de 45 experts sélectionnés dans six catégories socioprofessionnelles (chefs d'entreprises, DRH, salariés, professeurs de gestion, personnalités publiques et étudiants en Master professionnel).

Nous nous limitons dans cet article à l'étude de la troisième question du guide d'entretien qui intéresse particulièrement la culture comme frein ou levier de bonnes pratiques. Dès lors que la première étape relative à l'état de l'art a été traitée plus haut, nous nous limitons à analyser seulement la deuxième et la troisième étape qui justifient cet article. Les autres étapes de la démarche peuvent se faire valoir dans d'autres prolongements possibles de la recherche. Nous expliquons en effet les résultats des entretiens des experts de la deuxième étape (42) et les résultats des travaux de réunion de groupe de la troisième étape de la démarche (4,3).

### **Les résultats des entretiens des experts dans la deuxième étape**

Dans cette deuxième étape de la méthodologie choisie, et pour donner un éclairage sur la question de la culture comme frein ou levier de bonnes pratiques de MRH, nous avons effectué une analyse de contenu thématique de chacune des personnes interviewées. Cette analyse consiste à faire une lecture du corpus de l'entretien segment par segment afin de repérer les idées significatives et les regrouper en codes thématiques. Nous avons réalisé un codage manuel dont le degré de fiabilité nous semble satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse ou le plus souvent une phrase de la transcription (ou en attribuant de mots (labelling) au sens de Corbin et Strauss (1991). Dans le codage nous avons choisi d'attribuer le mot «f» (labelling) aux réponses favorables à la thématique posée et une case vide aux réponses qui n'affichent pas de tendance favorable aux trois thèmes du guide d'entretien et notamment le troisième thème de la culture qui intéresse notre recherche (voir tableau 3 de bilan global).

**Tableau 3** : Bilan global des réponses favorables (F) par thème et catégories

Entretiens des catégories de répondants		Thème 1		Thème 2 Pratiques internationales	Thème 3 <b>Résistance culturelle</b>	Réponses positives
		Impact des réformes	Impact mondialisation			Chiffre
1	Chefs d'entreprises	F		F		3/4 75 %
2	DRH		F	F		2/4 50 %
3	Salariés		F	F		2/4 50 %
4	Professeurs de gestion			F	<b>F</b>	1/4 25 %
5	Personnalités publiques		F		<b>F</b>	2/4 50 %
6	Étudiants en Master		F	F	<b>F</b>	3/4 75 %
<b>TOTAL</b>		1/6	4/6	5/6	<b>3/6</b>	13/24
		16,7 %	66,7 %	83,3 %	<b>50 %</b>	54,2 %

F : favorable à la thématique posée. Case vide : non favorable à la thématique posée  
Concernant le troisième thème relatif à la dimension culturelle comme frein ou levier, les réponses des répondants sont partagées (50 %) entre ceux qui considèrent la dimension culturelle comme un frein et ceux qui ne voient pas dans la culture une résistance au développement de bonnes pratiques de MRH.

Les verbatim suivant des chefs d'entreprises interrogés confirment ces deux tendances : « Malheureusement, il y a beaucoup de hiérarchies actuellement au Maroc qui gèrent encore de la manière dont j'ai parlé, et ils ne veulent que plaire à leur patron. La culture, loin d'être un frein, est considérée comme une qualité. Nous avons déjà beaucoup d'atouts, le marocain d'une manière générale est ouvert, ça au niveau de notre culture c'est une qualité, mais il faut être ouvert de manière professionnelle ». « Les freins, c'est rester dans le système patriarcal, c'est qu'il n'y a pas de concertation que la décision revient à une seule personne, qui n'a pas du système d'évaluation par exemple. ». « Sincèrement nous avons beaucoup d'atout qu'on doit exploiter et nous avons également quelques freins objet de votre question qu'on doit combattre. Le fatalisme et le manque de vigueur constituent le vrai frein. Les représentations mentales des DRH identifient quant à eux l'implication de la DG et une culture de soumission qui bloque l'évolution des bonnes pratiques de MRH. Ces impressions se

traduisent dans les verbatim suivants : « Libérer l'initiative et sortir de la culture de soumission ». « Les règles du management sont à l'opposition avec les règles culturelles de la soumission ». « Quand on n'a pas de liberté de parole on n'a pas d'initiatives il n'y a pas d'autonomie. On est entre des facteurs qui freinent et des facteurs qui veulent accélérer, il faut vivre avec ça, les deux sont présents dans la société ».

Pour salariés les entreprises qui vont réussir demain sont les entreprises qui vont respecter et valoriser les êtres humains. Concernant les freins et les obstacles, les représentations mentales des salariés identifient une multitude d'acteurs intervenant dans la gestion des entreprises qui ôtent toute liberté d'action aux entreprises. « Je pense qu'il faut laisser l'entreprise vivre son aventure elle-même et découvrir les obstacles qu'elle va pouvoir corriger par la suite ». Il y a surtout la religion, les coutumes, la conscience qui se font rares, car les valeurs religieuses incitent l'ouvrier à être plus confiant, plus utile et plus coopératif. Les valeurs religieuses, c'est aimer le patron comme si aimer soi-même, se mettre à la place du patron. Le salarié qui veut saboter le travail ne devient plus craintif des valeurs religieuses ».

Les professeurs de gestion insistent sur les freins qui résident dans une sorte d'incompatibilité entre la culture savante et la culture populaire : « Jusqu'à présent au Maroc, on travaille seulement avec les pratiques savantes du management. Il faut être à l'écoute de ce qui est local, et les experts doivent changer leur posture épistémologique ». « Il n'y a aucune raison pour que notre culture ne s'adapte pas à l'évolution ». « Parce qu'il y a une zone d'ombre, une zone d'incertitude. On a le côté culturel et la peur du changement ; les gens craignent le changement, parce qu'ils ont des biens. C'est une peur culturelle. On n'apprend pas à nos enfants la théorie du risque, ils ne connaissent pas le risque ».

Pour les personnalités publiques, la difficulté c'est la langue et surtout « notre histoire culturelle qui l'emporte sur le modernisme. » « La résistance est parfois imputable aux gens initiateurs de changement. Il faut faire savoir aux gens qu'ils vont trouver leurs intérêts dans ce changement et surtout qu'ils ne vont pas perdre leurs acquis. Un changement qui

perturbe l'équilibre de la société et surtout ses inspirations religieuses ne peut pas réussir parce que notre histoire culturelle l'emporte sur le modernisme ».

Les représentations mentales des étudiants de Master considèrent que l'enracinement aux cultures constitue une certaine réticence au développement des bonnes pratiques de MRH comme il est confirmé dans les verbatim suivants : « Il ne s'agit plus de fidéliser ceux qui veulent travailler pour nous, mais ceux qui aiment travailler pour nous instaurer un climat de confiance, transparence, partage et égalité au lieu d'un climat d'autorité, de menaces, de peur et de secrets ». « L'enracinement aux cultures c'est comme une certaine réticence et le handicap pour moi c'est l'engagement de la direction générale, ça nécessite un changement de culture qui n'est pas facile ».

À ce stade de la deuxième étape (Analyse des entretiens et envoi d'un questionnaire aux acteurs experts), nous avons réalisé un questionnaire dont la formulation des différentes questions repose sur les différentes idées exprimées par les experts lors des entretiens semi-directifs effectués précédemment. Après finalisation des questions, nous avons retenu 119 questions que nous avons façonnées sous forme d'un formulaire Web conçu par « Google documents ». Nous avons ensuite adressé ce formulaire aux 45 experts qui l'ont rempli en cochant les cases d'évaluation de 1 à 5 (l'évaluation commence de pas du tout d'accord à tout fait d'accord). Le questionnaire en 119 idées principales fait ressortir dans le tableau suivant le nombre d'idées retenues par thèmes.

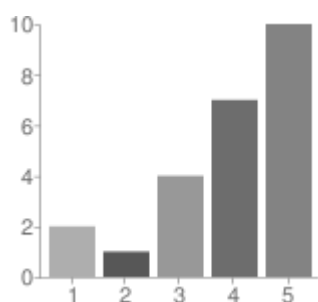
**Tableau 4** : Répartition des idées retenues par thème

Thème	Questions succinctes posées	Nombre d'idées
1 ° Question	L'impact des réformes sur le management en général	48
2 ° Question	Les bonnes pratiques RH à développer	31
3 ° Question	Les leviers	10
	Les freins	30
Total		119

Sur les quarante-cinq experts interrogés, trente et un ont rempli le formulaire soit 68,8 %. Les formulaires remplis par les 31 experts sont ensuite analysés par ordinateur « Google documents » en faisant ressortir pour chaque idée exposée un graphique d'évaluation de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout fait d'accord). Nous donnons un exemple de graphique d'évaluation dans chacun des thèmes choisis.

Concernant les freins au développement de bonnes pratiques, les répondants ont signifié qu'il y a encore des points noirs que nous partageons avec l'ensemble des pays arabes. Ce sont en effet les tabous, la sacralité de certains domaines pour lesquels les experts sont tout à fait d'accord (voir graphique 1).

**Graphique 1** ; les freins culturels au développement des bonnes pratiques (Tabous, sacralité de certains domaines)

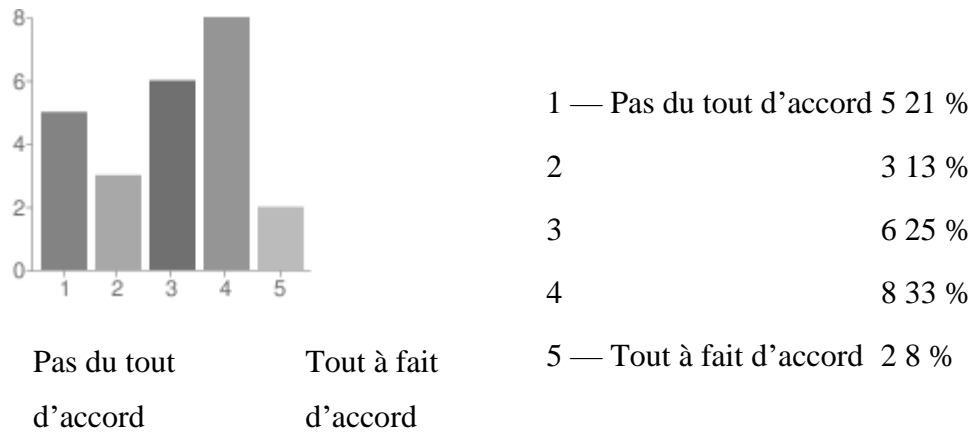


1 — Pas du tout d'accord	2 8 %
2	1 4 %
3	4 17 %
4	7 29 %
5 — Tout à fait d'accord	10 42 %

Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	----------------------

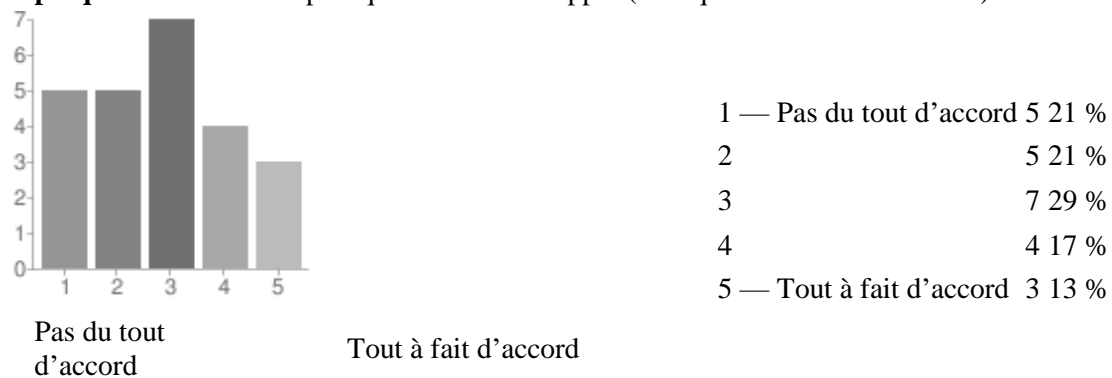
Concernant la dimension culturelle, les experts ont signifié que parmi les résistances vécues, figure la culture pour laquelle les experts sont tout à fait d'accord (voir graphique 2).

**Graphique 2 : Les contraintes : c'est la résistance culturelle**



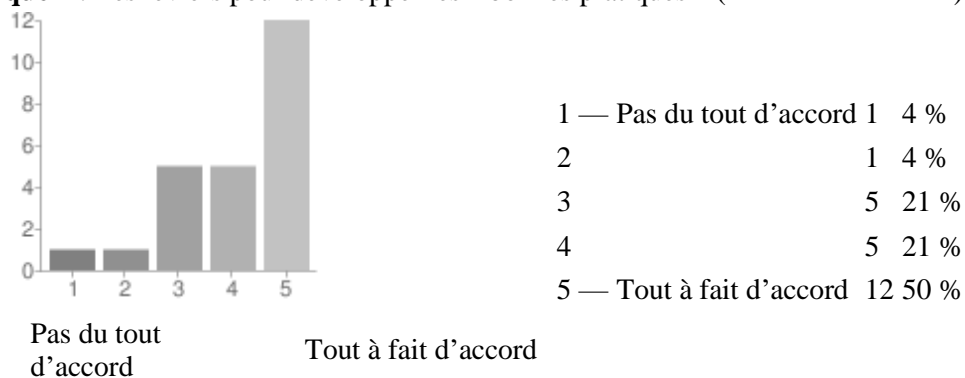
Sur le registre des bonnes pratiques à développer, les acteurs experts ont choisi un modèle de management correspondant aux pratiques des multinationales. (Graphique 3).

**Graphique 3 : Les bonnes pratiques RH à développer (Pratiques des multinationales)**



Concernant les leviers pour développer les « bonnes pratiques », les experts ont choisi de travailler et se battre avec l'international (voir graphique 4).

**Graphique 4 : Les leviers pour développer les « bonnes pratiques » (avec l'international)**





Après cette synthèse des principales idées construites par les experts sur la base des 119 idées proposées qui caractérisent la deuxième étape, nous allons maintenant analyser les résultats de la troisième étape de la démarche.

### **L'analyse des résultats de la réunion du groupe d'experts dans la troisième étape**

Sur les 45 experts sélectionnés, trente et un (31) experts ont répondu et seulement dix (10) parmi eux ont pu assister à la réunion tenue le mardi 26 avril 2011 à Casablanca. Certains experts qui n'ont pas pu assister à la réunion de groupe se sont excusés par mail, d'autres l'ont fait par téléphone, tandis que d'autres ont été appelés à des voyages professionnels ou d'affaires à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national. Certains experts du genre ont été cependant empêchés d'assister à la réunion pour des considérations familiales ou de santé. En somme, un tiers des répondants a pu assister à la réunion. Les experts présents à Casablanca, scindés en deux groupes ont présenté chacun les résultats de leur réflexion. Un groupe s'est penché sur les résultats du questionnaire de 1 à 48 pour traiter l'impact des réformes sur le management en général, tandis que l'autre groupe s'est occupé des réponses de 49 à 119 en vue de traiter les freins et les leviers.

Le résultat final de la réunion de groupe d'experts après étude des pistes de réflexion et des scénarios possibles montre l'impact de la religion parmi les idées principales débattues. Les experts réunis considèrent en effet que l'aspect conceptuel de la religion ne pose pas de problème à l'évolution vers de bonnes pratiques de MRH. C'est surtout l'aspect pratique de la religion, qui demeure sujet à des interprétations erronées qui handicapent le développement de bonnes pratiques de MRH. Al-Arkoubi et Ben Cox (2006), dans une étude qu'ils ont menée au Maroc, parlent des "schémas traditionnels" de pensée et de comportement qui résistent aux changements apportés par les réformes. Les chercheurs constatent que le modèle de gestion au Maroc, comme dans tous les pays arabes, est le produit d'un héritage influencé par le tribalisme, l'arabité et la religion.

Parmi les scénarios possibles envisagés, les experts ont ciblé une révolution culturelle comme levier de bonnes pratiques de MRH pour les entreprises marocaines. Le scénario de la “révolution culturelle” signifie pour les experts une culture adaptée et évolutive. Les experts réunis confirment ainsi dans la littérature consultée, la dimension culturelle dynamique évolutive et non statique et figée développée par Ulrich (1989). Ils partagent avec Ulrich le fait que les entreprises sont un produit culturel, car les cultures évoluent plus au moins rapidement avec l’environnement, qui connaît un bouleversement culturel précipité. Pour les experts, une solide culture est une composante déterminante dans la réalisation de la performance (Kotter et Heskett 1992) et des bonnes pratiques de MRH pour les entreprises marocaines.

### **Discussion**

Notre apport théorique ne s’inscrit ni dans le premier courant de pensée visant l’adoption de la culture comme frein ni dans le deuxième courant de pensée privilégiant le caractère dynamique de la dimension culturelle. Nous nous positionnons dans une logique nuancée en adoptant une approche globale de la dimension culturelle qui nous paraît justifiée dans cette problématique de l’influence culturelle sur les pratiques de MRH au sein des entreprises marocaines.

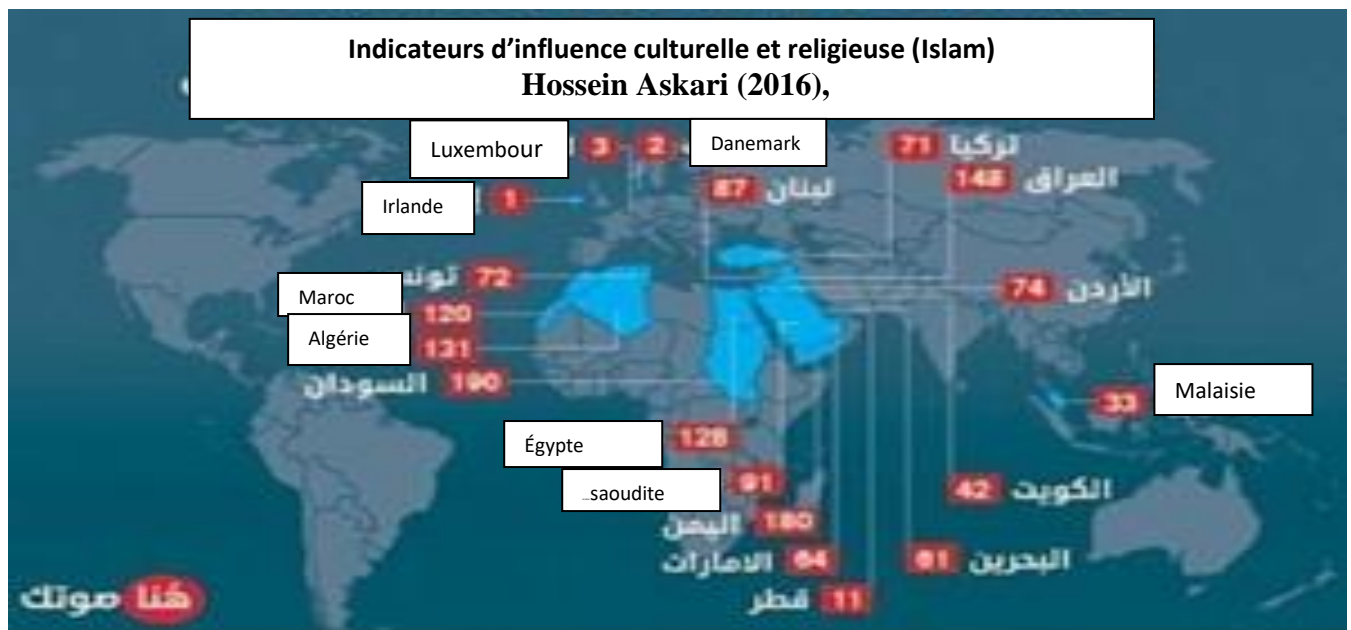
Nous ne partageons pas en effet l’idée du premier courant de pensée, car celui-ci semble réduire la dimension culturelle à un assemblage d’habitudes et d’interprétations erronées qui se sont éloignées de la finalité initiale et originale des dispositions culturelles et religieuses. Nous considérons que la culture mérite d’être ramenée à sa valeur originale visant l’émancipation, le progrès et la coexistence des différences culturelles. Le premier courant de pensée s’est limité en effet aux aspects pratiques détournés de la dimension culturelle. Ce courant de pensée s’est contenté d’une approche réductrice de l’interprétation de la culture et semble oublier la valeur réelle, originale et constructive de la dimension culturelle. Nous pensons que la culture mérite une lecture globale et générale dans toute sa structure. À l’inverse de ce premier courant de pensée qui apparaît réducteur, nous envisageons en effet une approche

globale et systémique de tous les aspects de la notion de culture qui mérite d'être analysée sous différents angles.

Nous ne partageons pas non plus le deuxième courant de pensée qui nous paraît simpliste dans sa vision dynamique et positive de la dimension culturelle. Nous considérons que si les dispositions originelles d'une culture dynamique visent le progrès social et l'émancipation citoyenne dans certains pays, dans d'autres par contre, la dimension culturelle réputée être dynamique a favorisé des situations de précarité de pauvreté et de violence. La dimension dynamique de la culture loin de s'inscrire dans l'universalisme, nécessite d'être contextualisée. Pour défendre notre apport théorique sur cette question de contextualisation de l'apport dynamique de l'influence culturelle, nous nous sommes appuyés sur la théorie de contextualisation de Pettigrew (1995). En effet si la dimension culturelle apparaît dynamique visant le progrès économique et le bien-être des citoyens dans le contexte des pays d'Asie (Japon, Chine, pays du dragon), et de l'Amérique latine (Brésil, Mexique.), elle n'a pas trouvé la même application dynamique dans le contexte des autres pays du globe notamment arabes et africains.

En effet une étude récente de 2016, montre que les valeurs et préceptes religieux de l'Islam, sont plus respectés et appliqués dans des pays occidentaux que dans des pays dits musulmans ou islamiques. L'auteur de cette enquête internationale Hossein Askari (2016), professeur de commerce international et des affaires internationales au sein de l'Université américaine George Washington avec son collègue le Dr Scheherazde Se Rehman, ont réalisé un classement international des pays où les pratiques quotidiennes reflètent les pratiques et les valeurs réelles préconisées par le Coran dans les domaines politiques, économiques et scientifiques. Le but de l'enquête est de mesurer "l'indice d'islamité" d'un pays en fonction ce qu'il applique au niveau de la justice, la lutte contre les inégalités sociales, le poids de l'éthique dans les rapports sociaux, le développement économique et le rayonnement du savoir tel que les dispositions du Coran le préconisent dans ses recommandations et obligations.

Le résultat de cette enquête internationale montre que presque aucun pays musulman ne vit réellement en harmonie avec les pratiques et les valeurs musulmanes. Mieux encore, des pays comme l'Irlande, la Suède et le Danemark se sont révélés dans cette enquête davantage plus musulmans que les autres. Le premier pays qui respecte réellement les pratiques et valeurs musulmanes est l'Irlande. La Malaisie et le Koweït sont les deux seuls pays musulmans qui arrivent à trouver une place dans les 50 premiers pays respectueux des pratiques et principes du Coran. L'Algérie occupe les 131 places, le Maroc 120, l'Égypte 128 et l'Arabie Saoudite 91.



Cette situation paradoxale de l'influence culturelle et des valeurs religieuses sur les pratiques managériales a été résumée dans le siècle précédent par Mohamed Abduh (1849-1905), juriste, mufti égyptien, et fondateur avec Jamal al-Din al-Afghani du modernisme islamique : « Je suis allé à l'Ouest et vu l'Islam, mais pas de musulmans ; je suis rentré à l'Est et vu les musulmans, mais pas l'Islam. »

**En conclusion,** nous avons cerné la problématique de l'influence culturelle sur les pratiques de MRH dans les entreprises marocaines et entreprises de comparaison. Nous avons montré que les pratiques des entreprises marocaines sous-tendues par la dimension culturelle sont caractérisées par un enracinement traditionnel et aspiration moderniste. Des travaux de

recherche (Kabasakal et Bodur, 2002) sur le Maroc et sur des pays similaires (Maroc, Turquie, Égypte, Qatar, Koweït) ont révélé que les pratiques de MRH dans ce groupe de pays sont caractérisées culturellement par un double système de valeurs qui est à la fois occidental et oriental. Le score le plus faible enregistré sur le futur explique le profil réactif des dirigeants d'entreprises marocains et arabes face l'anticipation du futur qu'ils considèrent comme une fatalité.

Nous avons ensuite souligné que la dimension culturelle est une question controversée, considérée par certains travaux comme un frein et par d'autres comme un levier de bonnes pratiques de MRH (Kabasakal et al, 2002). Parmi les scénarios possibles envisagés dans le cadre de notre méthodologie prospective, les 45 acteurs experts interrogés ont ciblé une révolution culturelle comme levier de bonnes pratiques de MRH pour les entreprises marocaines. Le scénario de la «révolution culturelle» signifie pour les experts une culture adaptée et évolutive.

Il ressort de notre discussion une approche nuancée du premier courant de pensée et une contextualisation du deuxième courant de pensée. Si la dimension culturelle apparaît en effet dynamique procurant le progrès et le bien-être social dans le contexte de certains pays, elle n'a pas induit la même application dynamique dans le contexte des autres pays du globe notamment arabes et africains qui sont classés sur l'indice d'islamité le moins respectueux des pratiques et valeurs religieuses qu'ils prétendent afficher. (Askari, 2016.)

## Références bibliographiques

- [1] Adler N. (1994), *Comportement organisationnel : Une Approche multiculturelle*. French translation of 2<sup>o</sup> edition, 324 pages.
- [2] Al-Arkoubi et Ben Cox (2006). National Human Resources Development in Transitioning Societies in the Developing World
- [3] Andréani J.C., Conchon F. (2002), « Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing », in actes du 3<sup>e</sup> colloque ESCP-EAP « International Congress Marketing Trends », 36 pages
- [4] Argyris C. (1995), *savoir pour agir*. Paris, Interéditions, 330 pages.
- [5] Bansal P., Corley K. (2011), 'the coming of age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods', in the Academy of Management Journal, vol. 54, n ° 2, pp. 233–237.
- [6] Barakat H. (1993), *The Arab world: Society, culture, and state*. University of California Press (Berkeley), 368 pages.
- [7] Bardin L. (2007), *l'analyse de contenu*. Collection Quadrige. Paris : PUF, 291 pages.
- [8] Boubacar D. (2004), *Facteurs socioculturels et création d'entreprises en guinée étude exploratoire des ethnies peules et soussou*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 387 pages.
- [9] Brennan J. (1999), 'Reconsidering children and childhood: Sociological and policy perspectives', in *the new family?* Dirigé par Silva, E.B. and smart, C., editors. Sage, p. 1-12.
- [10] Boyer. L, et Scouarnec. A (2009). *La prospective des Métiers*. Editions EMS, 352 pages.
- [11] Burns, Stalker (1966), *the management of Innovation*. London Tavistock, 269 pages.
- [12] Corbin J., Strauss A.A. (1991), 'Nursing Model for Chronic Illness Management Based upon the Trajectory framework', in *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, n ° 5, pp. 155–174.
- [13] D'Iribarne. P (2003). *Management des entreprises et diversité culturelle*. *Futuribles* n° 295 — mars 2004, p. 57-70.
- [14] Demorgon J. (2000), *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Économisa, 352 pages.
- [15] Defrenne et Delvaux. C (1992). *Le management de l'incertitude*. Édition de Boeck & Larcier, 281 pages.
- [16] Demers M.N. (2003), *Fundamentals of Geographic Information Systems*. Hoboken, NJ: Wiley, 656 pages.

- [17] Demorgon J. (2000), *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Économisa, 352 pages.
- [18] Eddakir A. (2003), « Étude de la relation culture nationale-pratiques de management : cas du Maroc », Actes de colloque AIREPME, Agadir.
- [19] Florida R. (2005), 'The world is spiky', in *The Atlantic Monthly*, October, pp. 48–51.
- [20] Friedman T.L. (2005), *A geometric world: the world is flat: A brief history of the twenty-first century*, New York: Farrar. Strauss and Giroux, 496 pages.
- [21] Godet M. (2001), *Creating Futures: Scenario-planning as a strategic management tool*. Économisa, 280 pages.
- [22] Godet M (2007), *le courage du bon sens, pour construire l'avenir autrement*. Édition Odile Jacob, 414 pages.
- [23] Gray J. (2005), the world is round. *The New York Review of Books*, vol. 52, n ° 13, August, pp. 343–368
- [24] Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*. Éditions d'Organisation, 351 pages.
- [25] Jouvenel.H, (2016), le goût de l'avenir, éditorial, *Revue futuribles* n° 416
- [26] Kabasakal H., Bodur M. (2002), 'Arabic cluster: a bridge between East and West', in *the Journal of world business*, n ° 37, pp. 40–54.
- [27] Kaufman J.C. (1996), « L'entretien compréhensif », in *Réseaux*, vol. 14, n° 79, p. 177-179.
- [28] Kotter J., Heskett J. (1992), *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, 224 pages.
- [29] Le Moigne J.L. (1999), *la modélisation des systèmes complexes*. Édition Dunod, 178 pages.
- [30] La Ville V. (2000), « La recherche idéographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode », in *Finance contrôle Stratégie*, vol. 3, issue 3, p. 73-99.
- [31] Lewin K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row, 366 pages
- [32] Mezouar A., Semeriva J.P. (1998), *Managers et changement au Maroc*. Éditions CRD. Casablanca, 247 pages.
- [33] Nouiga M. (2003), *la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application dans l'entreprise marocaine*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure d'Art et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris, 245 pages

- [34] Peretti J.M ; Frimousse S. (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et de l'indifférent : Implication managériales », in *Revue Management et Avenir*, n° 14, p 109-116.
- [35] Pettigrew A. (1993), *Managing Change for Competitive Success* Editor? Blackwell Publishers, 336 pages
- [36] Pras B. (2007), « Management et islam vers une convergence de valeurs », in *Revue française de gestion* 2007/2, n° 171, p. 91-95.
- [37] Schuck P. (2003), *Diversity in America: Keeping Government at a Safe Distance*, Cambridge, Harvard University Press, 444 pages
- [38] Boyer L, et Scouarnec. A (2009). *La prospective des Métiers*. Editions EMS, 352 pages
- [39] Spector B. (2007), *Implementing Organizational Change, theory and practice*. Pearson Prentice Hall, 205 pages.
- [40] Thévenet M., Vachette J. (1992), *Culture et comportements*. Vuibert, 241 pages.
- [41] Tribou G. (1995), *l'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité d'entreprise*. Ed l'Harmattan. 235 pages.
- [42] Ulrich D. (1989), 'Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment', in *Sloan Management Review*, summer, pp. 19–28.
- [43] Wood P. (2002), *Diversity: The invention of a concept*. Encounter, permanent paper, 336 pages.