

## L'EFFET D'UN EVENTUEL DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE SUR LA CULTURE MANAGERIALE: CAS DU MAROC

Touria Neggady ALAMI, Latifa FAHSSIS, Zakaria AIT TALEB

*Enseignant chercheur, LAREMO, Université Hassan II, Casablanca*

*Enseignant chercheur, LAREMO, Université Hassan II, Casablanca*

*Doctorant, LAREMO, Université Hassan II, Casablanca*

*Adress:*

tourialam@hotmail.fr

fahssis@gmail.com

zakaria.aittaleb@gmail.com

**Résumé** - Dans un monde en perpétuel changement, globalisé et en compétition pour le leadership économique et culturel mondial et régional, les cultures s'entremêlent, le métissage et l'acculturation sont à leur apogée, ainsi, toutes les cultures nationales se voient impactées par ces évolutions qui retracent leurs traits.

E. Schein voit la culture comme étant un modèle d'assomptions à travers lesquels un groupe de personne résout ses problèmes qu'il transmet aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir et de penser.<sup>1</sup>

Une culture nationale est donc un ensemble de valeurs, jugements et rituels qui se forment en fonction des conditions de vie. Ce modèle d'assomptions évolue alors naturellement d'une génération à une autre en fonction du contexte historique, social, économique et même en fonction d'acculturations issues du contact continu et direct avec des cultures différentes<sup>2</sup> dans lequel ces générations naissent et évoluent. Aussi, l'évolution de l'économie et des institutions joue un rôle des plus importants dans le conditionnement de la culture (Guiso et al. 2015)<sup>3</sup>

Suivant ce raisonnement, avec une évolution économique importante les caractéristiques culturelles de certains pays telles que définies par Hofstede (1980, 2001), Trompenaars (1993), ainsi que d'autres chercheurs ne refléteront plus la réalité. En effet, ces cultures finiront par évoluer en cédant la place à d'autres assomptions dédiées à résoudre d'autres problèmes qui surviendront.

Le Maroc aujourd'hui, s'implique dans une évolution économique importante introduite par la BAG (Banque Africaine pour le Développement) sous la déclaration suivante : « Le Maroc a poursuivi en 2014 sa politique d'amélioration du climat des affaires et a adopté une nouvelle stratégie industrielle (2014-2020) devant appuyer sa transformation structurelle et renforcer son ancrage dans les chaînes de valeur mondiales». Cette amélioration a valu au Maroc le 71<sup>ème</sup> rang sur 189 pays en 2015 dans le classement climats d'affaire les plus attrayants<sup>4</sup>.

A travers cet article, nous emprunterons des dimensions culturelles de G.Hofstede (1980, 2001) pour discuter l'impact d'un éventuel développement économique sur des caractéristiques de la culture managériale marocaine.

**Mots clés**- Dimensions de Hofstede, Influence du développement économique, Culture nationale, Culture managériale, Pratiques managériales, .

---

<sup>1</sup> « Organizational Culture and Leadership » (1985)

<sup>2</sup> M. Herskovits, *Acculturation, the study of the culture contact*, New-York, 1938

<sup>3</sup> CORPORATE CULTURE, SOCIETAL CULTURE, AND INSTITUTIONS, Luigi Guiso Paola, Sapienza, Luigi Zingales, 2015

---

<sup>4</sup> Rapport « Doing Business » 2015 de la Banque mondiale, 2015

**Abstract** - In a changing world, globalized and competing for the global and regional economic and cultural leadership, cultures mix, miscegenation and acculturation are at their peak, and all national cultures are being impacted by these developments that trace their features.

E. Schein sees culture as a model assumptions through which a group of people solves its problems it transmits to new members as the right way of perceiving and thinking.

A national culture is therefore a set of values, judgments and rituals that form the basis of living conditions. This model of assumptions then evolves naturally from one generation to another depending on the historical, social, economic context and even through acculturation from the ongoing and direct contact with different cultures in which these generations are born and evolve. Also, the evolution of the economy and institutions plays one of the important roles in the conditioning of a culture (Guiso et al. 2015)

Following this reasoning, with significant economic developments the cultural characteristics of some countries as defined by Hofstede (1980, 2001), Trompenaars (1993) and other researchers will no longer reflect the reality. Indeed, these cultures will eventually evolve giving way to other assumptions dedicated to solve other problems that arise.

Morocco is today involved in a major economic developments introduced by the BAG (African Development Bank) with the following statement: "Morocco has continued in 2014 its policy to improve the business climate and adopted a new industrial strategy (2014-2020) to support its structural transformation and strengthen its foothold in the global value chain. " This improvement has given Morocco the 71th rank out of 189 countries in 2015 in the ranking of the most attractive climates case.

Through this article, we will take the cultural dimensions of G.Hofstede (1980, 2001) to discuss the impact of an eventual economic development on the characteristics of the Moroccan managerial culture.

**Keywords-** Hofstede Dimensions, Influence of economic development, National culture, Managerial culture, Management practices.

## I. Introduction :

Dans un contexte de convergence des marches à l'échelle mondiale<sup>5</sup>, Le PIB mondial est en croissance continue, malgré les disparités qui s'y accentuent.<sup>6</sup> Cette évolution économique se traduit par le volume global des échanges qui est en évolution permanente malgré des chutes du taux de croissance à la fois des échanges et du PIB mondiaux. Des chutes purement conjoncturelles occasionnées par les crises économiques<sup>7</sup>. Le monde reste donc globalement évoluant dans une direction de liberté économique, multiplication d'IDE... surtout avec un score de liberté des échange record que le monde a atteint en 2016 (76.1%)<sup>8</sup>

Ces évolutions sont loin d'être sans impact social sur les sociétés. L'observatoire des inégalités a annoncé en 2014 que L'espérance de vie a progressé de 21 ans depuis les années 1950. 89 % des enfants sont scolarisés au primaire. »<sup>9</sup>

L'espérance de vie est le miroir des conditions de vie. L'espérance de vie à la naissance s'élève dans le monde. Tandis que les femmes et les hommes nés au début des années 1950 pouvaient espérer vivre en moyenne 46,9 ans, celles et ceux nés entre 2005 et 2010 peuvent atteindre en moyenne l'âge de 68,7 ans. L'écart entre l'espérance de vie des populations des régions développées et celle des régions les plus pauvres a considérablement diminué : de 23 années en 1950 à à peine 10 ans en 2010. La scolarisation des enfants progresse partout dans le monde mais il reste des millions d'enfants pour qui l'insertion économique et sociale risque d'être difficile dans des sociétés où l'emploi requiert de plus en plus de compétences.

Les inégalités en matière de nouvelles technologies se réduisent dans le monde mais elles restent toujours marquées entre pays riches et pays pauvres.

L'Indice de satisfaction des besoins fondamentaux 28 pays dans le monde ont un niveau de progrès social très critique, selon l'Indice de satisfaction des besoins fondamentaux publié par l'organisation non gouvernementale Social Watch. L'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud sont particulièrement concernées. Cet indice est passé de 79 à 87 % dans le monde entre 1990 et 2011. Depuis 1990, 138 pays de ce classement 11 ont connu des progrès sociaux tandis que 20 ont stagné et 10 ont régressé.<sup>10</sup>

Le Maroc, en tant que pays qui a profité de cette évolution, est aujourd'hui en voie de réalisation des changements culturels

<sup>5</sup> Daniel Mercure (dir.) et Guy Rocher, *Une société-monde ? : Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Presses de l'Université Laval, 2001

<sup>6</sup> F. Bourguignon, C. Morrisson, « The size distribution of income among world citizens : 1820-1998 », *American Economic Review*, septembre 2002

<sup>7</sup> RAPPORT SUR LE COMMERCE MONDIAL, Organisation Mondiale du Commerce, 2013

<sup>8</sup> The Heritage Foundation, Index of Economic freedom 2016 : <http://www.heritage.org/index/visualize>

<sup>9</sup> « Les inégalités de conditions de vie dans le monde », Notes de l'Observatoire n°2, février 2014

<sup>10</sup> « Les inégalités de conditions de vie dans le monde », Notes de l'Observatoire n°2, février 2014

profonds affectant sa culture et par conséquent les pratiques managériales des marocains, une anticipation dudit changement trouve toute son importance dans l'actualisation de la richesse scientifique que constitue l'apport de Hofstede (1991).

## II. Cadre conceptuel :

Taylor a présenté une définition de la culture qui a été souvent reprise par d'autres spécialistes: «La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société»<sup>11</sup>. Cette définition, emprunte une approche descriptive qui décrit les aspects concrets de la culture. Selon l'office québécois de la langue française, cette définition est proche du sens donné au terme allemand «kultur».

D'après Ignasse et Gemissel (1995), Cette description ne contient aucun jugement de valeur, elle comporte des faits observables et elle se situe dans le descriptif et non le normatif. L'élève de Tylor, Boas (1940), complète la définition en précisant : « chaque culture est dotée d'un style particulier qui s'exprime à travers les langues, les croyances, les coutumes, mais pas seulement. Ce style, cet esprit propre à chaque culture influe sur le comportement des individus ».

Pour Westwood et Low (2003) les choix individuels consistant à recourir aux connaissances externes plutôt que l'innovation endogène sont limités par la culture.

DURKHEIM l'explique : « La civilisation d'un peuple n'est rien d'autre que l'ensemble de ses phénomènes sociaux ; et parler des peuples incultes, « sans civilisation », de peuples « naturels » (Naturvölker), c'est parler de choses qui n'existent pas »<sup>12</sup>

Durkheim (1897) a présenté sa théorie de la « conscience collective », qui comprend aussi un aspect culturel. Il met en avant la place des représentations collectives, idéaux, des valeurs et des sentiments communs aux individus de cette société.

Lucien LEVY-BRUHL (1857-1939) qui a dédié une grande partie de ses travaux à l'étude des cultures primitives s'oppose à l'idée même de « primitifs ». Dès 1910, il s'intéresse particulièrement à la différence culturelle et analyse les différences de « mentalités » qui peuvent exister entre les peuples<sup>13</sup>.

"La culture est tenue de prendre pour point de départ le phénomène de l'art parce que les œuvres d'art sont les objets culturels par excellence. Cependant, si la culture et l'art sont étroitement liés, ils ne sont en aucun cas la même chose. La distinction entre eux n'est pas très importante pour ce qui advient à la culture dans les conditions de la société de masse ; mais elle entre en jeu dès qu'on s'interroge sur l'essence de la

culture et sur son rapport au domaine politique. La culture, mot et concept est d'origine romaine. Le mot "culture" dérive de colere - cultiver, demeurer, prendre soin, entretenir préserver - et renvoie primitivement au commerce de l'homme avec la nature en vue de la rendre propre à l'habitation humaine. En tant que tel, il indique une attitude de tendre souci, et se tient en contraste marqué avec tous les efforts pour soumettre la nature à la domination de l'homme" Hannah Arendt - La crise de la culture, 1961

Selon Kluckhohn : "C'est la manière structurée de penser, sentir et 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."

Selon Goodenough : "C'est un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comme on le ressent, que faire et comment procéder pour réaliser cela."

Pour Bronislaw MALINOWSKI (1884-1942), chaque culture est un système aux éléments qui sont interdépendants et qu'on ne peut en aucun cas étudier séparément : «Chaque coutume, chaque objet, chaque idée et chaque croyance remplissent une certaine fonction vitale, ont une certaine tâche à accomplir, représentent une part irremplaçable de la totalité organique »<sup>14</sup>.

Ruth BENEDICT (1887-1948), puis assistante de BOAS, est devenue célèbre pour son utilisation de patterns de cultures en se basant sur l'idée que chaque culture a un style qui la caractérise ou un certain modèle. Chaque culture, transmet aux individus un certain « schéma » inconscient pour toutes leurs activités de la vie. Elle étudiera en empruntant une approche comparative deux modèles culturels de deux tribus indiennes, l'une étant « paisible et solidaire » et « l'autre individualiste et agressive ». Elle qualifiera les premiers de « type apollonien » et les seconds de « type dionysiaque », en précisant qu'entre les deux modèles il y a des types intermédiaires.

L'UNESCO voit que « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société, un groupe social ou un individu. Subordonnée à la nature, elle englobe, outre l'environnement, les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions, les croyances et les sciences. »<sup>15</sup>

Dans une définition plus simpliste et plus brève Hofstede explique la culture comme suit :

"Si le cerveau est le hardware, la culture est le software autrement dit le logiciel... et si vous ne connaissez pas le logiciel d'un pays, vous ne pouvez pas utiliser le programme!"<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Tylor ( Primitive Culture, 1871)

<sup>12</sup> DURKHEIM (E), L'Année sociologique, tome IV, Paris, 1901, p. 141.

<sup>13</sup> LEVY-BRUHL, Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures, 1910.

<sup>14</sup> MALINOWSKI (B), Une théorie scientifique de la culture, Paris, Maspero, 1968 (1er éd. en anglais 1944)

<sup>15</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles Mexico city, 26 juillet - 6 août 1982

<sup>16</sup> Equipaje. Geert Hofstede. [en ligne].

Enfin nous prendrons la définition que E. Schein qui présente la culture comme « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes »<sup>17</sup>.

Cette dernière définition suppose que si les problèmes d'une population donnée changent de façon structurelle, les spécificités culturelles de dernier changeront forcément à terme. Ainsi plusieurs aspects de la culture en question se verraient affectés dont notamment, la culture managériale.

### III. Influence de la culture sur les comportements managériaux :

"La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management" (Hofstede, 1980).

Au-delà de vouloir cerner le concept de la culture, il est plus important dans notre recherche de comprendre son impact sur les comportements managériaux.

Dans Le tiers-monde qui réussit, Philippe d'Iribarne, (2003) s'est basé sur quatre analyses de cas d'entreprises situées dans des pays en développement pour montrer que leur succès repose sur des pratiques de management originales, fondées sur leurs spécificités culturelles.<sup>18</sup>

Davidson (1995) démontre que les variables institutionnelles et macro-économiques impactent la vitalité entrepreneuriale qui est modérée par les spécificités culturelles de la population. S'agissant de l'étude de l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat, deux courants de recherche existent.

D'abord, l'approche par les traits, explore la relation liant la culture aux caractéristiques entrepreneuriales. D'après Scheinberg et MacMillan (1988), Shane et al. (1991 ; 1992) les motivations et objectifs des entrepreneurs varient en fonction des spécificités culturelles du créateur d'entreprise. Muller et Thomas (2000) confirment que les caractéristiques des entrepreneurs (contrôle interne, la prise de risque et l'énergie déployée) varient considérablement en fonction des différences culturelles entre les neuf pays de l'étude.

En étudiant les "scripts cognitifs"<sup>19</sup> d'entrepreneurs de sept pays différents, Mitchell et al. (2000) associent ces scripts cognitifs du comportement entrepreneurial à l'individualisme et de la distance hiérarchique. Ces scripts expliquent les différences des styles cognitifs par la variété de l'environnement culturel. Hayton et al. (2002) spécifie que les croyances, les besoins, les motivations, la cognition et les comportements sont les valeurs culturelles clés jouant un rôle modérateur dans le rapport entre les facteurs institutionnels et économiques et le développement de l'entrepreneuriat. Busenitz et Lau (1996) considèrent que les valeurs culturelles avec les caractéristiques individuelles définissent en fonction

du contexte social la cognition dont découle l'intention voir la décision entrepreneuriale.

Le deuxième courant étudie la relation entre la culture nationale et le dynamisme entrepreneurial (taux de créations d'entreprise, taux de réussite entrepreneuriale, d'innovation...). Le niveau de création d'entreprise de réussite et d'innovation est sans aucun doute différent d'un pays à l'autre (Shane, 1992 et 1993). Ces recherches confirment le lien entre certaines caractéristiques culturelles relevées par Hofstede (1980) avec le dynamisme de l'entrepreneuriat.

### IV. Dimensions de Hofstede :

En 1980, « *Culture 's Consequences* », le célèbre ouvrage qui présente la fameuse théorie des dimensions culturelles vient couronner les 20 années de recherche de Geert Hofstede.

Il étudie les valeurs fondamentales dominantes dans les pays qu'il a ciblés, et l'influence de ces valeurs sur le comportement des individus en entreprise. La réussite de sa recherche lui a valu d'être le troisième auteur le plus cité dans les études d'affaires internationales. Malgré sa fulgurante réussite cette même théorie a tout de même reçu de larges critiques, qui seront détaillées par la suite.

Hofstede a parlé de « programmation mentale » qui explique les réactions communes ou divergentes des divers individus. Pour lui cette programmation s'étale sur trois niveaux :

- 1- Le niveau universel : le fait que l'on pleure lorsqu'on est triste et sourit lorsque satisfait...
- 2- Le niveau collectif : les comportements communs entre les membres d'un même groupe.
- 3- Le niveau individuel : les comportements spécifiques à l'individu qui sont des réactions distinguées de celles communes avec le reste du groupe.<sup>20</sup>

Hofstede adopte une définition de la culture qui la considère comme étant « La programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une société par rapport à une autre. » Dans son étude avec IBM, il a essayé d'adopter une approche comparative dans l'analyse des comportements humains dans des situations similaires afin de découvrir ce que les individus d'une même nation ont en commun et ce qui les différencie d'une autre nation, c'est ainsi qu'il est sorti avec des modèles de cultures nationales.

Etude chez IBM :

Comme il est bien connu, Hofstede a réalisé son étude à travers une enquête réalisée au sein d'IBM et ses filiales à travers le monde entier.

Geert Hofstede a intégré le groupe depuis 1965, la fameuse multinationale américaine spécialisée des high tech est l'une des plus grandes en terme de dynamisme et de création de valeur ajoutée. Une entreprise d'une telle taille est déjà une opportunité indéniable pour effectuer une telle étude. Le choix de l'entreprise IBM fut renforcé par la présence d'une forte et distincte culture d'entreprise instaurée par IBM, ainsi Hofstede

<sup>17</sup> E. Schein, « Organizational Culture and Leadership » (1985)

<sup>18</sup> D'Iribarne Philippe, Le tiers-monde qui réussit, Editions Odile Jacob, 2003

<sup>19</sup> Représentations mentales des concepts induisant des tendances à penser et à agir.

a considéré que l'unique élément qui puisse distinguer une culture dominante dans une filiale pays de celle d'une filiale dans un autre est la culture nationale.<sup>21</sup>

L'enquête :

Entre 1967 et 1973, Hofstede a effectué une enquête de 126 questions, en 20 langues et dans 72 pays différents, 116000 personnes y ont répondu afin que le chercheur, puisse en sortir des informations utiles pour les managers d'IBM au niveau de la gestion de leur personnel. Les questions tournaient sur des axes qui ont permis à Hofstede d'analyser les convergences et divergences des valeurs au niveau des cultures nationales. Ce qui a permis à Hofstede de sortir avec 4 dimensions clés de comparaison.

- La satisfaction (ex : Est-ce que nous aimez votre travail ?)
- La perception (ex : Votre employeur vous donne beaucoup de travail ?)
- Les objectifs croyances personnelles (ex : La concurrence entre les employés fait elle normalement plus de bien ou de mal ?)
- La démographie (ex quelle est votre nationalité ?)

En 1985, Hofstede et Michael Harris Bond réalisent un sondage inspiré du confucianisme qu'ils ont nommé « Questionnaire des valeurs chinoises » qu'ils ont effectué dans 23 pays. Suite à ses résultats, Hofstede rajoute une cinquième dimension à son modèle ils s'agit de l'orientation dans le temps « court terme/long terme ». De la même manière que pour le reste des dimensions, Hofstede donne un nombre de point par pays en fonction du niveau d'orientations court ou long terme. Ceci étant, au niveau empirique, l'impact de cette dimension sur la performance de la firme n'est pas démontré (Newman et Nollen, 1996).

Hofstede s'est basé sur les travaux de divers psychologues et anthropologues pour fixer ses dimensions culturelles. Parmi les plus importants il y a Kluckhohn et Strodtbeck qui ont présenté un modèle à 6 dimensions culturelles :

- 1- Rapport la nature (Quelle est la relation des individus avec la nature?)
- 2- Activité humaine (Quelle est la modalité de l'activité humaine ?)
- 3- Nature humaine (Quelle est la nature des individus ? le mal ou le bien ou mixte)
- 4- Relations interpersonnelles (Quelle relation les individus entretiennent-ils? individualistes ou collectivistes)
- 5- Temps (Présent, passé ou future).
- 6- Espace (Quelle est la conception de l'espace ? public ou privé ou mixte)<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Hofstede G. (2001), *Culture Consequences*, Sage Publications Inc, édition, Etats-Unis, 2001, pp.41-43

Théories des dimensions culturelles :

L'auteur a mis en place un système de comparaison qui se réfère à 5 critères de comparaison notés par points. Ces dimensions permettent de comprendre et les différences entre cultures nationales. Ces dimensions sont donc les suivantes :

1. Distance hiérarchique;
2. L'évitement de l'incertitude, liée au niveau de stress dans une société dans le visage d'un avenir inconnu;
3. L'individualisme contre le collectivisme, liée à l'intégration des individus dans groupes primaires;
4. masculinité contre féminité, lié à la répartition des rôles entre femmes et les hommes;
5. Orientation à court ou long terme, liées à l'orientation des efforts des gens.

V. La culture et l'économie, quelle relation :

Plusieurs chercheurs dont principalement Smith (1992), Triandis (1994), Sinha et al. (2002) voient la culture comme étant une construction historique qui se fait au fil du temps en transmettant un savoir et une perception de génération en génération. Dans les travaux de ces chercheurs, plusieurs composantes de la culture sont soulignées. Elles sont principalement liées aux événements historiques se déroulant dans un contexte géographique et temporels bien déterminé, ces groupes d'éléments produisent ce qu'on appelle des cultures. Singh et Parashar (2005) décrivent l'ensemble des composantes culturelles qu'ils recensent à travers cinq ensembles d'antécédents (tableau 1). Allant de gauche à droite des éléments les plus marquants dans la formation de la culture à ceux les plus contemporains, tels que les paramètres économiques et les facteurs institutionnels.

Contexte historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
Mythes.	Climat.	Langage.	Système économique.	Système de
Mémoire collective.	Topographie.	Religion.	Développement	gouvernance.
Territoire ou patrie		Instruction.	économique.	Système légal.
historique.		Rapport de sexe.	Développement	Droits et devoirs.
Colonisation.		Mobilité	technologique	Règles et lois.
Ampleur des influences externes.		territoriale.	Industrie principale.	

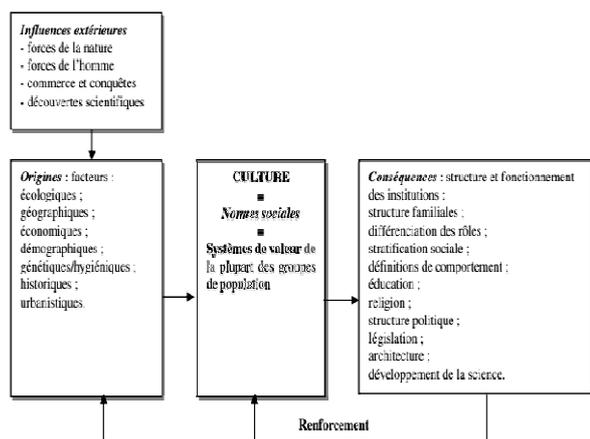
Les antécédents de la culture (Singh et Parashar, 2005)

Cette approche diffère du modèle culturel de Hofstede (1980) en le fait que cet auteur considère l'identité sociale, les facteurs institutionnels et économiques comme étant des

<sup>22</sup> Mead R. (1998) *International Management* 2<sup>e</sup> édition Blackwell Business Etats-Unis, pp. 23-26; Schneider S. et Barsoux, J. (2003), *Management Interculturelle*, Pearson Education, France, pp. 37-38

manifestations des des systèmes de valeurs et normes sociales et non pas des antécédents de la culture. Pour Hofstede (1980), seules les valeurs partagées par une majorité d'individus et de groupes dans une société constituent réellement cœur de la culture. Ce système de valeur présenté par Hofstede (1980) trouve son origine dans des facteurs historiques, génétiques, géographiques, économiques, et même technologiques qui affectent l'environnement. Ces facteurs sont à la base du développement de la société et en définissent aussi la structure ainsi que le mode de fonctionnement des institutions. Elles conditionnent alors la famille, le système éducatif, la législation et le système politique, les pratiques managériales....

Hofstede (1980) fait la différence entre les valeurs de la société qui représentent la culture nationale, des conséquences de cette dernière (l'attribution des rôles dans la société, la stratification sociale, les comportements dans différents contextes, la religion...). Il note cependant, que ces conséquences jouent un rôle prépondérant dans la stabilisation d'une culture ; les conséquences stabilisent à la fois les origines et les valeurs de la culture. Le modèle dynamique de Hofstede (1980) (figure 2) suppose qu'une culture nationale est globalement durable et qu'elle ne se modifie que par des forces extérieures intenses.



Modèle de stabilisation culturelle (Hofstede, 1980)

L'économie est donc indéniablement reconnue comme étant un facteur décisif dans la formation et l'évolution d'une culture donnée.

Les études ont démontré, que la dimension d'individualisme développée par Hofstede est fortement corrélée au développement économique d'un pays. En effet cette dimension a un effet robuste sur le PIB par habitant, suivant les résultats de Gorodnichenko et Roland (2010)<sup>23</sup>. Alors que la masculinité et le contrôle de l'incertitude ne sont pas significatifs, tandis que la distance hiérarchique, est

négativement corrélée avec l'individualisme de façon significative.

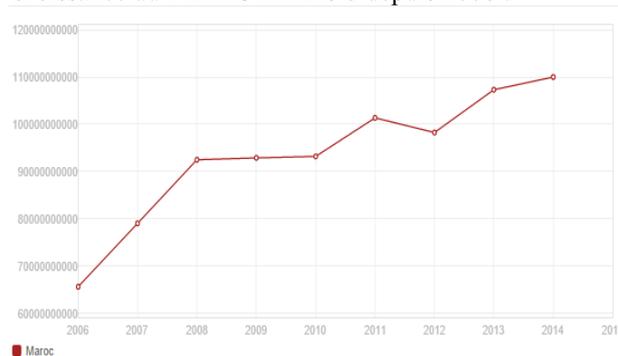
Seulement le développement économique se base sur 3 variables : la population, les investissements directs étrangers (IDE) et la liberté économique. Le taux des IDE est positivement corrélé au développement économique, une hausse du taux des IDE de 1% permettra de réaliser une augmentation de 0.21 du PIB par habitant. La liberté économique est également corrélée positivement au développement économique. On remarque que plus on aura de liberté économique, meilleur taux de PIB par habitant on obtiendra. Et comme développé plus haut, la liberté économique implique ouverture sur l'économie extérieure, et donc sur une culture étrangère à la culture nationale. D'où un impact significatif sur les comportements individuels en général et sur les comportements des managers de façon particulière.

## VI. L'évolution de l'économie marocaine

Finances publiques :

Sur le plan des finances publiques, le Maroc a réalisé une importante évolution en réduisant le déficit budgétaire sur le PIB<sup>24</sup> en plus d'avoir réduit la dette publique pour atteindre les 66% du PIB en 2015.<sup>25</sup>

### Croissance du PIB AU MAROC depuis 2006 :



Source : Banque Mondiale (<http://donnees.banquemondiale.org/>)

Comme l'indique le graphique l'économie marocaine a montré une certaine résistance aux coups que sont la crise économique mondiale, le printemps arabe et l'expansion du terrorisme. En effet, dans ce cadre, le Maroc a même réussi à quasiment doubler son PIB en l'espace de 10 ans. Cependant «Au Maroc, au cours de la dernière décennie et sous les effets combinés de la mondialisation, des crises financières et des aléas climatiques, la croissance moyenne a marqué une inflexion à la hausse, mais elle reste en deçà de celle des grandes puissances émergentes».<sup>26</sup>

Marché du travail

<sup>23</sup> Gorodnichenko et Roland which ensions of culture matter for long run growth, 2010

<sup>24</sup> Rapport du Parlement européen sur l'économie marocaine, (2014)

<sup>25</sup> Site web de la banque mondiale : mise à jour: 30 sept. 2015

<sup>26</sup> l'AMSE, note introductive au congrès 2015

Sur le plan du marché du travail, l'économie marocaine a fait preuve de dynamisme et a encouragé les investissements des PMI/PME

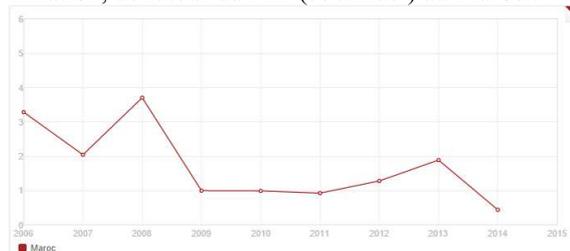
De ce fait, le taux de chômage a de manière considérable malgré sa persistance au milieu rural qui dépend fortement des conditions climatiques.

Ce développement a eu un impact intéressant sur la population. Notamment à travers une hausse du revenu disponible par habitant de plus de 6% en quelques années.<sup>27</sup>

Coût de la vie :

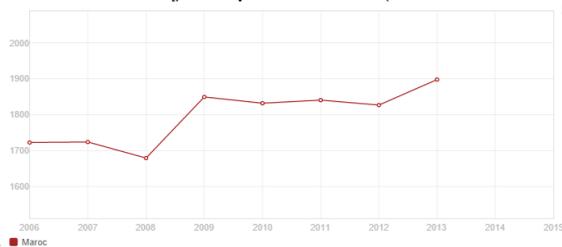
La croissance économique a été accompagnée d'une maîtrise de l'inflation ce qui a augmenté le pouvoir d'achat du citoyen. L'inflation s'étant maîtrisée durant la dernière décennie, le pouvoir d'achat de la population au Maroc s'est amélioré considérablement.

Inflation, déflateur du PIB (% annuel) au Maroc :



Source : Banque Mondiale (<http://donnees.banquemondiale.org/>)

Revenu national net ajusté par habitant (\$ US constants de



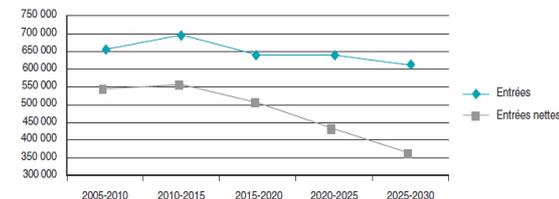
2005) :

Source : Banque Mondiale (<http://donnees.banquemondiale.org/>)

Ces performances ont valu au Maroc une plus grande ouverture sur les marchés mondiaux comme en témoigne l'«Investment Grade », décerné au mois d'avril 2010 par l'Agence Standard & Poor's, qui offre au Maroc le statut Avancé avec l'Union Européenne et l'adhésion au Comité d'Investissement de l'OCDE.

## VII. Le Maroc vers un développement économique :

Evolution du nombre de personnes en chômage au Maroc 2005 à 2030 :



<sup>27</sup> Rapport du Parlement européen sur l'économie marocaine, (2014)

Source : Haut-commissariat au plan

Sur le graphique nous voyons une future stagnation du chômage dans le marché de l'emploi due au nombre d'entrées. Cependant si l'on considère la hausse imminente des départs, à partir de 2015, on voit que les entrées nettes baissent fortement ce qui donnera une opportunité de baisse graduelle du taux de chômage.<sup>28</sup> C'est à partir de ce niveau que nous constaterons une orientation une emprise moins forte des managers sur leurs employés qui se traduirait par une distance hiérarchique plus faible.

### a. L'élargissement du marché

La classe moyenne verra une expansion et verra son revenu s'améliorer de manière à être suffisant pour absorber la production locale et régionale. Ainsi, le marché s'élargit par la dynamique sociale et devient capable de relancer la production. Le secteur informel sera de plus en plus absorbé par le formel.

Et enfin, les femmes entreront massivement dans le marché du travail et de la consommation, ce qui renforcera la position de la femme et mènera à

### b. L'espoir de promotion

La généralisation de la scolarité, le soutien aux PME... relanceraient l'ascenseur social et créeraient des liens entre la base et le sommet de la société, chose qui redonnerait foi en l'aboutissement des efforts et en la possibilité d'évoluer en société. C'est ainsi que l'individualisme se verrait renforcer chez la population qui se voit de plus en plus capable de gérer sa vie par elle-même.

De par la scolarisation, le contenu de l'enseignement continuera à mettre en avant les valeurs liées à l'égalité des genres, la transition démographique et la baisse de la fécondité, les femmes, de plus en plus présentes dans les structures de formation à tous les niveaux, s'imposent progressivement dans la vie professionnelle. Malgré la persistance d'un certain niveau de discrimination à l'emploi, elles verront leur contribution dans la société, mais surtout en ménage se renforcer.<sup>29</sup>

C'est à travers cela que l'homme commencerait à voir la femme comme partenaire dans son avancement et non comme une responsabilité qu'il tient à charge d'où la réduction de la masculinité dans la culture marocaine et l'amélioration des égalités.

## VIII. L'évolution du manager marocain :

<sup>28</sup> Youssef COURBAGE : L'accélération de la transition : un bonus démographique pour le Maroc

<sup>29</sup> Négib BOUDERBALA : Les classes moyennes comme moteur de l'ascenseur social : l'hypothèse des classes moyennes

### **Individualisme / collectivisme**

La dimension individualisme / collectivisme évalue la priorité qu'une culture accorde à l'individu ou au groupe auquel celui-ci appartient (Hofstede 1983, 1991). Dans des sociétés individualistes, les gens sont plus préoccupés par leurs propres intérêts sinon par leur environnement immédiat (Hofstede, 1994), alors que dans les pays où le collectivisme trouve place, l'individu est au groupe ce qu'un membre est au corps, l'importance y est alors accordée aux liens affectifs entre les membres du groupe. En effet, comme l'ont souligné de nombreuses études sur le peuple marocain (Hofstede 1980, 2001; Mezouar et Semeriva 1998; Maache al, 2002; Eddakir, 2003; Nouiga, 2003, House et al, 2004; Matsumoto, 2006, et plus récemment Hmaida, 2010) ces résultats qui vont dans le même sens que ceux du GLOBE (Global Leadership et comportement organisationnel Efficacité) est un projet de recherche majeur, multi-phase et multi-méthodes qui a attribué au Maroc un score élevé en matière de collectivisme (House, 1993) un Collectivisme dû aux conditions économiques difficile que le Maroc a connu pendant une longue période. Car en effet, l'un des éléments les plus décisifs dans l'évolution de l'indice collectivisme individualisme (Hofstede 1994). Hmaida (2010) et Balambo (2012, 2013) ont confirmé par la suite cette caractéristique de la culture marocaine qui a persisté malgré la relative évolution économique en cours. Cependant, l'émergence de l'économie et la sortie de la pression économique sur les individus mène forcément à une évolution de la culture vers un modèle moins collectiviste.

On peut s'attendre donc à un manager marocain qui rémunère la performance individuelle, qui favorise les responsabilisations et la délégation, on verrait des équipes plus intéressées à la compétition et favorisant le travail individuel et l'autonomie.

### **Tolérance à l'incertitude**

Cette dimension représente le degré de tolérance à l'incertitude. Il s'agit donc de l'acceptation des situations ambiguës, risquées, imprévisibles, non structurées, ou anarchiques, et la manière dont l'individu répond à cette imprévisibilité (Hofstede 1983, 1991). Les études dans le contexte marocain, décrivent une culture tolérante à l'incertitude (Nouiga 2003 AL Maache 2002; Eddakir, 2003). Et (Nouiga, 2003; Eddakir, 2003) spécifie qu'il s'agit d'une culture à faible contrôle de l'incertitude et qui est marquée par le fatalisme. Cela fait écho aux résultats de (ZGHAL 1991, Ben Fadhel, 1992; Yahiaoui, 2004). Le marocain préfère l'absence de règles formelles pour la résolution de problèmes ou du moins la possibilité de les contourner si elles existent. (Yahiaoui, 2004). Ben Fadhel (1992) souligne, la tendance à accepter le risque que l'on trouve même dans les dictons et les proverbes. Énonciations que nous nous trouvons dans la culture marocaine "Yesbah ou yeftah" qui signifie que nous devons attendre jusqu'à demain, et Dieu exprime ses dessins. Ou "li darha rebbi hia li kayna" qui signifie ne se passera rien contre le destin déjà tracé par Dieu. Pour (El Maache 2003), ce fatalisme est une sorte de

soulagement de l'anxiété des situations incertaines qui reste plus exprimée et vécue.

Aucun indice ne laisse prévoir une certaine évolution de cette dimension dans un sens quelconque.

### **Distance hiérarchique :**

Une distance hiérarchique élevée est définie par (Hofstede, 1980) comme la perception du degré d'inégalité de pouvoir les niveaux hiérarchiques différents. Dans les sociétés où la distance hiérarchique est forte, la prise de décision est centralisée et s'exerce dans une optique autocratique (Hofstede, 1983). Alors que dans les pays à faible distance hiérarchique, plus d'attention est accordée à l'égalité et la coopération. Plusieurs études ont souligné une distance de puissance élevée au Maroc (Mezouar et Semeriva 1998; Maache al, 2002; Eddakir, 2003; Nouiga, 2003, House et al, 2004). Et le projet GLOBE, attribue la plus haute note de la distance hiérarchique sur les 62 pays qui faisaient partie de l'étude. (Al Maache 2002) voit en cette distance hiérarchique, la prédisposition à l'obéissance. (Eddakir, 2003) est même allé jusqu'à affirmer que l'acceptation est héritée de l'histoire du Maroc. L'obéissance à l'autorité (Ta'a) est très répandue, acceptée et légitimée.

Du moment que (à part le cas du Costa Rica, dans tous les pays étudiés par Hofstede (1994), la distance hiérarchique est en corrélation positive avec le collectivisme qui lui est lié à la richesse des nations<sup>30</sup>. Nous pouvons donc nous attendre à une distance hiérarchique plus réduite avec l'évolution de l'économie. La collaboration et l'égalité seront donc des valeurs plus répandues dont l'employé et l'employeur marocain seront imprégnés. D'où l'avènement d'un management qui renforce la responsabilisation, un management participatif et une communication qui va dans les deux sens.

### **Masculinité**

Cette dimension mesure le niveau d'égalité et d'interchangeabilité des rôles des hommes et des femmes dans une société. Pour (Hofstede, 1994) une société masculine croit en l'homme fort, intéressé par la réussite matérielle, alors que les femmes sont plus modestes, tendres et soucieuses de la qualité de vie; et il appelle sociétés féminines celle les rôles sont interchangeables (hommes et femmes sont censés être modeste, tendres et soucieux de la qualité de vie). Cette dimension se réfère aussi à la question des valeurs et de la prévalence de valeurs concrètes comme le gain, l'excellence et la concurrence ou les valeurs abstraites comme les valeurs d'entraide, de solidarité et d'empathie.

Les résultats des études menées au Maroc sur cette dimension sont problématiques dans le sens où ils ont abouti à des résultats contradictoires.

---

<sup>30</sup>Luigi Guiso Paola, Sapienza, Luigi Zingales, CORPORATE CULTURE, SOCIETAL CULTURE, AND INSTITUTIONS, 2015

D'abord, Hofstede a attribué (Hofstede, 2001) au Maroc un score de 53 pour le degré de masculinité et de féminité de 47.

Ensuite, Nouiga, (2003) a montré une culture à prédominance féminine, tandis que le travail de (Al Maache 2002; Eddakir, 2003) voient le Maroc comme un pays à la culture masculine.

Selon Mohammed Amine Balambo (2014). « Ces résultats mitigés du fait que, un fait confirmé par plusieurs sociologues marocains, la culture marocaine navigue entre des expressions culturelles masculines qui se manifestent dans les expressions transmises pleine de virilité, contre une féminité inconsciente refoulée, qui se manifeste d'abord dans les valeurs de prévalence de la solidarité, l'aide mutuelle et la bienveillance »<sup>31</sup>. Les travaux en sociologie montrent une société dont les valeurs sont principalement féminines peu exprimées (Bourquia et al, 2007).

Des valeurs féminines confrontées à la concurrence pour l'emploi, engendrée par les longues années de chômage imposées, à la pauvreté menaçante ainsi que d'autres facteurs faisant prioriser la compétition et la domination de l'homme. La diminution probable de ces facteurs aboutirait probablement à terme au renforcement des égalités et à la prévalence de l'équilibre vie/travail des valeurs de partage et de soutien mutuel, avec bien entendu plus de présence féminine dans de postes clés...

## IX. CONCLUSION

A travers cette lecture des données à portée liées au développement économique espéré du Maroc, nous avons analysé certains aspects de la société marocaine future pour la transposer aux dimensions de Hofstede (1991) pour en sortir une projection plus ou moins cohérente du profil du management Marocain de demain.

Notre lecture introduit, un management plus flexible, ouvert, plus orienté objectif, délégitif, toujours discriminatoire envers les femmes mais à moindre mesure, la motivation positive serait plus courante.

Cette analyse reste bien entendu, une lecture théorique

## REFERENCES

- [1] Luigi Guiso Paola, Sapienza, Luigi Zingales, CORPORATE CULTURE, SOCIETAL CULTURE, AND INSTITUTIONS, 2015
- [2] Mohammed Amine Balambo Hofstede's model revisited: an application for easuring the Moroccan national culture International journal of business quantiative economics and applied management research, 2014
- [3] Youssef COURBAGE : L'accélération de la transition : un bonus démographique pour le Maroc (2007)
- [4] Négib BOUDERBALA : Les classes moyennes comme moteur de l'ascenseur social : l'hypothèse des classes moyennes (2007)
- [5] Rapport du Parlement européen sur l'économie marocaine, (2014)
- [6] Site web de la banque mondiale : mise à jour: 30 sept. 2015
- [7] l'AMSE, note introductive au congrès 2015
- [8] Rapport du Parlement européen sur l'économie marocaine, (2014)
- [9] Daniel Mercure (dir.) et Guy Rocher, *Une société-monde ? : Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Presses de l'Université Laval, 2001
- [10] F. Bourguignon, C. Morrisson, « he size distribution of income among world citizens : 1820-1998 », *American Economic Review*, septembre 2002
- [11] RAPPORT SUR LE COMMERCE MONDIAL, Organisation Mondiale du Commerce, 2013
- [12] The Heritage Foundation, Index of Economic freedom :<http://www.heritage.org/index/visualize> 2016
- [13] « Les inégalités de conditions de vie dans le monde », Notes de l'Observatoire n°2, février 2014
- [14] « Les inégalités de conditions de vie dans le monde », Notes de l'Observatoire n°2, février 2014
- [15] Tylor ( Primitive Culture, 1871)
- [16] Balambo M.A., "L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains: une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance. Une application aux équipementiers automobiles marocains." Thèse de doctorat en sciences de gestion, Centre de Recherche pour le Transport et la LOGistique (CRETLOG), Université d'Aix Marseille, (2012)
- [17] Balambo M.A., , « Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains », *Revue Logistique & Management*, Volume 21, Numéro 4, pp. 71-82(12). Numéro spécial : Globalisation et Supply Chain Management. (2013)
- [18] Bourquia R., Abdellatif Bencherifa et Mohamed Tozy, « Enquête nationale sur les valeurs », *50 ans de Développement humain*, Perspectives 2025, (2007)
- [19] D'iribarne P. « Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise « excellente » à Casablanca », Paru in Ph. D'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, *Cultures et mondialisation*, Gérer par-delà les frontières, Editions du Seuil, Paris. (1997)
- [20] Hmada J, « L'impact de la conception de soi sur la catégorisation des marques », Congrès AFM 2010. Le Mans. (2010)
- [21] Hofstede, G., « The cultural relativity of the quality of life concept », *The Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 389-398. (1984)
- [22] Sadiqi, Fatima. *Women, gender and language in Morocco*, Leiden and Boston: Brill, pp. 336. (2003),
- [23] Yahiaoui D. « Analyse culturelle des mécanismes d'hybridation des pratiques de GRH transférées des maisons mères occidentales dans leurs filiales tunisiennes », *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 24 et 25 juin (2004)

<sup>31</sup> Mohammed Amine Balambo Hofstede's model revisited: an application for easuring the Moroccan national culture International journal of business quantiative economics and applied management research, 2014

- [24] Zghal R. « Culture et comportement organisationnel, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche », *Les cahiers du mirs*, n°1, février (1991),
- [25] Zghal R., « Culture sociétale et culture d'entreprise », *Les Cahiers de l'ERG*, Publications de la FSEG de Sfax, octobre. (1992),