

CULTURE NATIONALE ET PRATIQUES MANAGERIALES AU SEIN DES ORGANISATIONS MAROCAINES : UNE ENQUETE EMPIRIQUE

Par

AKHLAFFOU Mohamed

Enseignant Chercheur, Université Chouaib Doukkali, LERSEM, ENCG-El-Jadida, Maroc.

Résumé

La culture nationale a démontré son impact notable sur le fonctionnement des organisations (D'Iribarne, 1989), sur les valeurs et les modes de vie (Sun, Horn et Merritt, 2004), sur l'éthique et les comportements (Elahee, Kirby et Nasif, 2002) et sur les négociations (Adair et Brett, 2005).

Cet article propose de mesurer et de mettre à jour les tendances des aspects de la culture nationale dans le cadre des entreprises marocaines selon le modèle de Hofstede (2010). L'objectif est d'analyser la nature des liens existants entre la culture nationale et les pratiques managériales au sein des organisations marocaines, et ce, en se basant principalement sur les dimensions de Geert Hofstede, dans le but d'enrichir, de valider les données théoriques existantes et de comparer les résultats avec ceux de l'étude qui a été réalisée par Hofstede. Pour ce faire, une étude quantitative basée sur le MSV 2013 de Hofstede a été conduite auprès de 245 cadres supérieurs au Maroc.

Mots clés : Culture nationale, Dimensions culturelles de Hofstede, Pratiques managériales, Entreprises Marocaines, Cadres.

Classification JEL: Z1, Z13, L2, L22, J24, D23, M14, O15, H23, D21, C92.

Abstract

The national culture has demonstrated its significant impact on the functioning of organizations (P. D'Iribarne, 1989), on values and lifestyles (Sun, Horn et Merritt, 2004), on ethics and behavior (Elahee, Kirby and Nasif, 2002) and on negotiations (Adair and Brett, 2005).

This article proposes to measure and update the tendency of the Hofstede cultural value dimensions (2010) in the context of Moroccan companies. The aim of this study is to analyse the nature of the links existing between the nationale culture and managerial practices within Moroccan organizations, based mainly on the dimensions of Geert Hofstede, in order to enrich and validate existing theoretical data. To do so, a quantitative study based on the Hofstede's VSM 2013 formulas has been conducted from analysis of 245 questionnaires administered with Moroccan managers.

Keywords: National culture, Hofstede cultural value dimensions, managerial practices, Moroccan campanies, managers

JEL classification: Z1, Z13, L2, L22, J24, D23, M14, O15, H23, D21, C92.

Introduction

Face à un contexte international marqué par la mondialisation de l'économie et l'ouverture à une concurrence étendue, la dimension culturelle et éthique demeure primordiales au bon fonctionnement des organisations, et fait partie des indicateurs à prendre en compte pour apprécier l'efficacité des pratiques managériales et pour améliorer la performance des individus au sein de l'organisation.

En effet, plusieurs recherches ont souligné l'apport considérable de la culture nationale dans les différents aspects managériaux. Dans ce sens, nous citons à titre d'exemple, l'influence de ce construit sur le fonctionnement des organisations (D'Iribarne, 1989), sur les valeurs et les modes de vie (Sun, Horn et Merritt, 2004), sur l'éthique et les comportements (Elahee, Kirby et Nasif, 2002) et sur les négociations (Adair et Brett, 2005). La culture nationale peut également jouer un rôle déterminant dans le succès ou dans l'échec d'un nouveau mode de management. Elle peut, aussi, constituer un facteur décisif de son acceptation ou de son rejet.

Dans cet ordre d'idées, plusieurs modèles ont été proposés pour mesurer les dimensions de la culture nationale. Néanmoins, le modèle le plus valide et le plus utilisé dans la majorité des travaux théoriques et empiriques est celui de Geert Hofstede. Ledit modèle est composé de six dimensions caractérisant les cultures nationales. Ces dimensions semblent avoir une influence remarquable sur les styles de leadership dans les organisations, sur la gestion de l'incertitude au sein des entreprises et sur la manière d'entretenir des relations de confiance entre les partenaires.

L'objectif de cet article est de mesurer et d'analyser les déterminants de la culture nationale au Maroc, et ce, en mobilisant le modèle de Hofstede et ses formules de calcul pour chaque dimension (VSM 2013). Pour ce faire, une enquête quantitative a été menée auprès de 245 cadres marocains.

Le présent article est structuré en deux parties. Dans la première partie, nous présentons succinctement le modèle d'Hofstede, via une analyse à travers ce modèle sur le contexte marocain. Dans la deuxième partie, nous exposons les principaux résultats de notre enquête empirique, en procédant à la discussion des résultats obtenus. Pour enfin faire ressortir les implications théoriques et managériales de notre étude, ainsi que ses perspectives.

1. Fondements théoriques de la culture nationale

Donner une définition précise au mot « culture » demeure un exercice très difficile, vu l'interdisciplinarité de ce concept, sa soumission à des avis divergents et son ouverture à différentes interprétations (Ayoun, 2008). La culture est un univers complexe comprenant les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes et toutes les capacités et habitudes qu'un membre de la société peut obtenir (Taylor, 1974).

Geert Hofstede (2010) a considéré la culture, comme étant un ensemble de règles non écrites du jeu social. Selon l'auteur, c'est la *programmation collective* de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe. La culture se base sur un aspect collectif, car elle est toujours partagée par les individus qui vivent ou qui ont vécu dans le même environnement social où ils ont effectué leur apprentissage.

Afin de traiter les déterminants de la culture nationale, nous avons opté pour le modèle de Geert Hofstede. Bien que divers modèles culturels sont proposés dans la littérature, et malgré beaucoup de critiques (Mc Sweeny, 2002), l'applicabilité du modèle d'Hofstede dans les travaux inscrits en sciences de gestion, et sa validité, demeurent remarquables, comparés à d'autres modèles culturels (Merrit, 2000, Magnusson et al, 2008). Le modèle d'Hofstede est adopté également dans les travaux qui ont pour objectif la comparaison entre les cultures nationales (Magnusson et al, 2008, Merrit, 2000). Finalement, le modèle d'Hofstede représente le modèle fondateur de la culture nationale, et montre une certaine facilité de compréhension, avec une explication claire des déterminants de la culture nationale. La culture nationale peut être définie, selon Hofstede (2010), comme une programmation mentale car cette programmation débute à l'intérieur de la famille, et se développe, ensuite, à l'école, dans le quartier, sur les lieux de travail et généralement dans la vie en groupe. L'anthropologie sociale montre que la culture nationale est l'addition des façons de penser, d'agir et de ressentir. La culture nationale, selon Hofstede, est donc, la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe.

En se basant sur les résultats d'une étude réalisée auprès des employés d'IBM de plus de 70 pays à travers le monde, dont le Maroc, entre 1967 et 1973 le psychologue culturaliste néerlandais Geert Hofstede définit les cinq dimensions de différenciation culturelle selon les dimensions suivantes : la distance hiérarchique, l'orientation individualiste ou

communautaire, la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté et l'orientation masculine ou féminine des valeurs.

- **La distance hiérarchique**

Il s'agit d'un indicateur qui mesure le degré de tolérance et d'acceptation d'une distribution inégale de pouvoir, et de privilèges par les membres des organisations et institutions qui y sont soumis (Hofstede, 1980). Dans les sociétés à forte distance hiérarchique, les inégalités se trouvent tolérées et justifiées par une croyance en la légitimité d'une relation de dépendance entre les « plus forts » et les « plus faibles » avec un fort attachement aux valeurs d'autorité et au style de management directif. Ainsi, le pouvoir est centralisé et le leadership est exercé de manière autocratique et coercitive (Hofstede, 1983). Contrairement aux pays où la distance hiérarchique est faible, l'accent est mis sur l'égalité et sur la coopération.

- **L'orientation individualiste ou communautaire**

L'individualisme et le collectivisme sont deux indicateurs incontournables dans toute étude s'intéressant à la dimension culturelle. En effet, le premier indicateur désigne le degré d'autonomie individuelle, de liberté et de prévalence des droits et intérêts de l'individu sur ceux du groupe. Quant au deuxième, il permet de mesurer le degré d'intégration et d'attachement des individus par rapport à un groupe, la plus ou moins grande solidarité et affiliation à leur collectivité et le degré d'attachement aux normes et valeurs communautaires.

Ainsi, selon Hofstede (1983, 1991), la distinction entre les cultures nationales peut se faire également, à travers les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. Cette dimension renvoie à l'importance donnée par un individu à sa propre personne ou à son entourage. Dans les sociétés marquées par l'individualisme, les individus se préoccupent davantage de leurs propres intérêts et de leur environnement immédiat (Hofstede, 1994). Cependant, dans les pays à culture communautaire, l'importance est donnée aux liens affectifs et aux relations de confiance unissant les membres de la communauté.

- **La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté**

C'est un indice qui permet d'indiquer le degré de tolérance et d'acceptation de l'incertitude, la perception de l'ambiguïté et le degré d'inquiétude provoquée par les événements futurs, permettant ainsi de découvrir à quel point une culture programme ses

membres à se sentir confortables ou inconfortables face à une situation nouvelle, inconnue, ou ambiguë. Cela concerne aussi la manière avec laquelle ces membres réagissent à cette imprévisibilité (Hofstede, 1983, 1991). Ainsi, les personnes appartenant aux cultures qui optent pour l'évitement de toute source d'incertitude se distinguent par une grande émotivité, une forte croyance en l'absolue et une extrême nervosité et aversion au risque. Par contre, dans les cultures exprimant une meilleure acceptation de l'incertitude, on constate une tendance à une plus grande tolérance vis-à-vis des nouvelles idées, de la divergence d'opinion, et du changement.

Le contrôle de l'incertitude peut être mis en relief à travers des plans et des outils de prévision, de recherche de la stabilité et de l'ordre. Le faible degré de contrôle de l'incertitude se traduit par la prise de risque, et la confrontation à des événements futurs ambigus.

- **L'orientation masculine ou féminine des valeurs**

Les cultures masculines accordent une grande importance aux valeurs de la réussite et de la possession, alors que les cultures féminines mettent l'accent surtout sur les valeurs de l'entraide et de l'empathie, dans un souci de cohésion sociale.

Il s'agit de mieux connaître le caractère dominant, le degré de sensibilité de la société aux facteurs émotionnels ou factuels et la répartition marquée ou non des rôles entre les deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne. Les recherches IBM (entre 1971 et 1973) ont ainsi démontré que :

- ✓ Les valeurs féminines se voient très proches à travers le globe d'un pays à l'autre et sont beaucoup plus universelles par rapport aux valeurs masculines ;
- ✓ Les valeurs masculines diffèrent énormément d'un pays à l'autre (énorme gap). On passe ainsi d'un pays où la culture masculine est marquée par l'assertivité, la compétitivité et l'énorme différence par rapport à celle féminine, à un autre dont ces valeurs se voient plus douces, moins contraignantes témoignant ainsi d'une grande convergence et d'un immense rapprochement entre les valeurs masculines et les valeurs féminines.

- **L'orientation à court terme et l'orientation à long terme**

Les cultures à orientation à court terme, sont des cultures qui respectent la tradition, l'exécution des obligations sociales, et considèrent que le service à autrui est un but

important. Ces cultures ont comme valeurs principales du travail : la liberté, le respect des droits, la réussite et l'épanouissement personnel. Les cultures à orientation à long terme encouragent la persévérance, la prévoyance et le sens de l'épargne. Ces cultures ont comme fondamentales valeurs du travail : l'apprentissage, l'honnêteté, la responsabilité et l'autodiscipline.

Dans ce qui suit, nous allons essayer d'étudier l'ensemble de ces dimensions précitées dans le contexte marocain.

2. Etude des dimensions et déterminants de la culture nationale dans le contexte marocain

Dans cette partie nous allons exposer et étudier la culture marocaine qui présente plusieurs spécificités, et ce, à la lumière du modèle de Hofstede précédemment défini.

- **La distance hiérarchique**

Diverses études ont également montré le fort degré hiérarchique existant au Maroc (Balambo, 2014, 2013; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003 ; Al Maache, 2002). Et le projet de GLOBE réalisé par House (1991), confirme le plus haut score de la distance hiérarchique du Maroc sur 62 pays faisant partie de l'étude. Ces résultats rejoignent ceux d'Hofstede (2010), qui montrent que généralement, les pays avec un indice de distance hiérarchique élevé sont des pays collectivistes également, contrairement aux pays individualistes, où le degré de la distance hiérarchique est faible.

- **L'orientation individualiste ou communautaire**

Beaucoup d'études se sont intéressées au contexte marocain (Balambo 2014, 2013 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003 ; Al Maache, 2002), et indiquent que la culture marocaine est caractérisée par un niveau élevé de collectivisme. Par ailleurs, les conclusions des études d'Hofstede ont abouti au classement du Maroc parmi les pays collectivistes. Al Maache (2002) dans son étude sur le style de gestion au Maroc, affirme quant à lui, que le Maroc connaît un niveau de collectivisme élevé.

- **La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté**

Les études associées au contexte marocain, montrent que la culture marocaine est caractérisée par un degré faible du contrôle de l'incertitude (Balambo, 2014, 2013 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003), ce faible niveau de contrôle de l'incertitude et de l'ambiguïté est

attribué par les marocains à l'Islam et à la notion du Maktoub, selon Al Maache (2002), la notion du Maktoub soulage les personnes des inquiétudes et de l'anxiété causée par les événements imprévisibles.

- **L'orientation masculine ou féminine des valeurs**

Cette dimension présente un problème dans le contexte marocain. Les travaux qui se sont intéressés à ce dilemme, exposent des résultats contradictoires. À côté du score d'Hofstede attribué au Maroc (53 pour les valeurs masculines et 47 pour les valeurs féminines), le travail de Nouiga (2003) et celui de Balambo (2014, 2013), montrent que la culture marocaine est dominée par un fort degré de féminité.

- **L'orientation à court terme et l'orientation à long terme**

Hofstede (2010) montre que, dans certaines cultures musulmanes orientées court terme, l'hésitation des migrants à changer de nationalité, qui mène à avoir deux passeports, traduit moins la fierté nationale que la religiosité. Selon Hofstede (2010), une culture nationale comme celle du Maroc encourage vivement cela. Elle ne conçoit pas qu'un enfant d'un grand pays puisse renoncer à sa citoyenneté. À travers ce constat, nous pouvons conclure que la culture marocaine représente une culture dont l'orientation est à court terme, basée sur le respect des traditions et de la conformité aux normes sociales.

- **La religiosité**

Vu que nous étudions, dans notre article, les déterminants de la culture marocaine, et pour respecter et refléter au maximum la réalité de notre contexte de recherche, nous allons ajouter un autre déterminant, qui est la religiosité.

En effet, malgré que la religiosité ne figure pas parmi les déterminants de la culture nationale proposés par Hofstede, nous confortons notre choix par des travaux antérieurs (Balambo, 2014, 2013 ; El Akremi et al, 2007 ; Usunier et Lee, 2005), qui ont intégré la religiosité, afin d'appréhender davantage quelques sociétés caractérisées par la religion, cette dernière qui peut jouer le rôle d'un facteur explicatif des attitudes et des relations avec autrui.

Un large éventail de travaux montrent en effet, la religiosité de la société marocaine (Balambo, 2014, 2013 ; Bourqia, 2010 ; Al Maache, 2002). Comme l'ont déjà confirmé,

d'Iribarne (1997) et Geertz (1973), la culture marocaine est caractérisée par un attachement fort à la religion.

Le cadre théorique de notre étude étant exposé, nous exposerons successivement dans ce qui suit le cadre méthodologique de notre enquête quantitative, les principaux résultats dégagés, ainsi que les implications théoriques et managériales qui en découlent dans le cadre de l'échantillon ciblé.

3. Méthodologie

L'enquête s'appuie sur une approche quantitative. Le choix d'une étude par questionnaire est dû à la nature des variables étudiées, et à la volonté d'interroger un grand nombre de cadres concernés par la dimension culturelle. Cette étude a utilisé la mesure proposée par Hofstede pour rester en alignement avec les enquêtes similaires. En effet, le MSV 2013 de Hofstede (Value Survey Module) a été mobilisé pour mesurer les dimensions de la culture nationale au Maroc. L'outil de Mesure de Hofstede a démontré de bonnes qualités psychométriques : validité convergente, discriminante et externes (Hoppe, 1990 ; Swierczek, 1991; Holden, 2004; Gong et. al, 2007).

3.1. La mesure des dimensions et les échelles mobilisées

Six dimensions sont couvertes par ce questionnaire à travers 24 items mesurés (4 questions pour chaque dimension) sur une échelle de Likert. Il s'agit de la distance hiérarchique, l'orientation individualiste ou communautaire, l'orientation masculine ou féminine des valeurs, la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté, l'orientation à court terme et l'orientation à long terme et l'indulgence (tableau N°1).

Pour mesurer ces dimensions les équations suivantes ont été utilisées (VSM 2013) :

- La distance hiérarchique (PDI) :

$$\text{PDI} = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

Dans cette formule m02 est le score moyen pour la question 02, etc., et C (pd) est une constante (positive ou négative) qui dépend de la nature des échantillons. L'indice a normalement une portée d'environ 100 points entre très petite distance hiérarchique et très grande distance hiérarchique.

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Etre consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail ;
- Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter ;
- D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs?
- Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix.

- L'orientation individualiste ou communautaire (IDV) :

$$\text{IDV} = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Avoir la sécurité de l'emploi ;
- Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale ;
- Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis ;
- Effectuer des tâches intéressantes.

- L'orientation masculine ou féminine des valeurs (MAS) :

$$\text{MAS} = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Travailler avec des personnes agréables ;
- Obtenir de la reconnaissance pour vos bonnes performances ;
- Vivre dans une zone désirable ;
- Avoir des possibilités de promotion.

- La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté (UAI) :

$$\text{UAI} = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?
- Vous sentez-vous nerveux ou tendu ?
- On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail ;
- Les règles d'une compagnie ou organisation ne doivent pas être violées, même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation.

- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO) :

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- Etre généreux envers les autres ;
- L'épargne (ne pas dépenser plus que nécessaire) ;
- Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ?
- Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats.

- Indulgence (IVR) :

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$$

Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension sont :

- La modération ; ayant peu de désirs ;
- Réserver du temps pour les loisirs ;
- Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?
- Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?

3.2. Echantillon de l'étude empirique

La population concernée par notre étude est constituée de cadres supérieurs travaillant dans les entreprises installées au Maroc, opérant dans différents secteurs d'activité dont 24% sont des entreprises exportatrices. Après l'administration du questionnaire à notre population ciblée, 245 questionnaires exploitables ont pu être utilisés. Ainsi, notre échantillon se compose de 139 hommes (57%) et 105 femmes (43%). La répartition selon les tranches d'âge est la suivante : 7% des répondants ont moins de 24 ans, 28% entre 25-29 ans, 29% des répondants ont entre 30-34 ans, 27% entre 35-39 ans, 2% entre 40-49 ans, 5% entre 50-49 et 2% ont 60 ans ou plus. Nous remarquons que 66% de nos répondants ont un nombre d'année d'éducation de 17 ans ou plus. En outre, 140 répondants sont des managers ayant un ou plusieurs subordonnés non managers. Cependant, 78 sont des professionnels avec une formation académique supérieure ou équivalent (mais non gestionnaire de personnes) et les 24 qui restent représentent les autres catégories socioprofessionnelles. Il faut noter aussi que 17 répondants ont une autre nationalité, soit environ 8% de l'échantillon.

4. Résultats

Dans la présente partie, nous allons exposer les principaux résultats de notre étude quantitative, en nous basant essentiellement sur les méthodes proposées par le modèle de Hofstede (VSM 2013). Ainsi, pour calculer l'indice de chaque dimension, il est nécessaire tout d'abord de calculer les scores moyens de l'ensemble des items de notre questionnaire.

Nous présentons dans le tableau N°1 les scores moyens de l'ensemble des items des dimensions de la culture nationale que nous avons obtenus à travers les données collectées.

Tableau N°1 : Scores moyens des dimensions culturelles

Items	Score moyen
La distance hiérarchique : - Etre consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail - Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter - D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs? - Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix	2.3388 1.5495 3.4462 1.9421
L'orientation individualiste ou communautaire : - Avoir la sécurité de l'emploi. - Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale. - Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis. - Effectuer des tâches intéressantes.	2.1487 1.7644 1.8305 2.0206
L'orientation masculine ou féminine des valeurs : - Travailler avec des personnes agréables. - Obtenir de la reconnaissance pour vos bonnes performances. - Vivre dans une zone désirable. - Avoir des possibilités de promotion.	1.8719 1.9090 2.2479 1.7396
La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté : - Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ? - Vous sentez-vous nerveux ou tendu ? - On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail. - Les règles d'une compagnie ou organisation ne doivent pas être violées – même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation.	2.3524 3.0702 2.3595 2.3636
L'orientation à court terme et l'orientation à long terme : - Etre généreux envers les autres.	2.0578

- L'épargne (ne pas dépenser plus que nécessaire).	2.6239
- Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ?	2.1405
- Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats.	2.0785
Indulgence :	
- La modération ; ayant peu de désirs.	2.8388
- Réserver du temps pour les loisirs.	2.2975
- Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?	2.9215
- Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?	2.2314

Les nouveaux indices que nous avons calculés pour la culture Marocaine pour les entreprises enquêtées sont les suivants:

- La distance hiérarchique (PDI) :

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

$$PDI = 35(2,34 - 1,55) + 25(3,45 - 1,94) + 0 = \mathbf{65,4}$$

$$m07 = 2,34$$

$$m02 = 1,55$$

$$m20 = 3,45$$

$$m23 = 1,94$$

$$C(pd) = 0$$

- L'orientation individualiste ou communautaire (IDV) :

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

$$IDV = 35(2,15 - 1,76) + 35(1,83 - 2,02) + 0 = \mathbf{7}$$

$$m04 = 2,15$$

$$m01 = 1,76$$

$$m09 = 1,83$$

$$m06 = 2,02$$

$$C(ic) = 0$$

- L'orientation masculine ou féminine des valeurs (MAS) :

$$\text{MAS} = 35(m_{05} - m_{03}) + 35(m_{08} - m_{10}) + C(mf)$$

$$\text{MAS} = 35(1,87 - 1,91) + 35(2,25 - 1,74) + 20 = \mathbf{36,45}$$

$$m_{05} = 1,87$$

$$m_{03} = 1,91$$

$$m_{08} = 2,25$$

$$m_{10} = 1,74$$

$$C(mf) = 20$$

- La relation à l'incertitude et à l'ambigüité (UAI) :

$$\text{UAI} = 40(m_{18} - m_{15}) + 25(m_{21} - m_{24}) + C(ua)$$

$$\text{UAI} = 40(2,35 - 3,07) + 25(2,3595 - 2,3636) + 115 = \mathbf{86,1}$$

$$m_{18} = 2,35$$

$$m_{15} = 3,07$$

$$m_{21} = 2,3595$$

$$m_{24} = 2,3636$$

$$C(ua) = 115$$

- L'orientation à court terme et l'orientation à long terme (LTO) :

$$\text{LTO} = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{20}) + C(ls)$$

$$\text{LTO} = 40(2,06 - 2,62) + 25(2,14 - 2,08) + 75 = \mathbf{54,1}$$

$$m_{13} = 2,06$$

$$m_{14} = 2,62$$

$$m_{19} = 2,14$$

$$m_{20} = 2,08$$

$$C(ls) = 75$$

- Indulgence (IVR):

$$\text{IVR} = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$$

$$\text{IVR} = 35(2,84 - 2,30) + 40(2,92 - 2,23) + 0 = \mathbf{46,5}$$

$$m_{12} = 2,84$$

$$m_{11} = 2,30$$

$$m_{17} = 2,92$$

$$m_{16} = 2,23$$

$$C(ir) = 0$$

5. discussion et implications pratiques

Cette recherche vise à contribuer aux recherches existantes qui ont traité les dimensions culturelles dans le milieu professionnel, en testant le modèle de Hofstede dans le contexte des entreprises marocaines.

L'analyse des résultats de notre étude quantitative s'est effectuée à travers la confrontation des résultats obtenus pour chaque dimension culturelle au sein des organisations objet de l'étude, et la revue de littérature sur les spécificités de la culture marocaine.

5.1. La distance hiérarchique dans les entreprises marocaines

Notre revue de la littérature nous a révélé que la culture marocaine est marquée par un fort degré hiérarchique (Balambo, 2014, 2013 ; Bourqia, 2010 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003 ; Al Maache, 2002). Par conséquent, ce constat coïncide avec les résultats de notre étude empirique, qui ont affirmé que la culture des entreprises marocaines présente une grande distance hiérarchique. Aussi, l'indice que nous avons calculé pour la distance hiérarchique qui s'élève à 65,4 points, est très proche du dernier score mesuré par Hofstede (Hofstede Centre) qui est de l'ordre de 63 points pour le Maroc. D'après ces résultats nous pouvons dire que le pouvoir est réparti de façon inégale au sein des organisations marocaines, et les avis des membres ne sont pas pris en compte lors de la prise de décision. Cela s'explique à notre sens par le principe d'autorité qui caractérise la gestion des entreprises marocaines, ainsi que d'autres principes idéologiques et religieux comme, à titre d'exemple, la notion de « *mektoub* ».

5.2. Entreprise marocaine et orientation individualiste ou communautaire

Les études qui se sont intéressées au contexte marocain, concernant les déterminants culturels, ont indiqué que la culture marocaine est caractérisée par un niveau élevé de collectivisme (Balambo, 2014, 2013 ; Allali, 2010 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003 ; Al Maache, 2002). En effet, le score que nous avons obtenu pour l'orientation individualiste à savoir 7 points, confirme cette réalité, et il est en adéquation avec les résultats obtenus par Hofstede (22 points pour l'IDV) qui a classé le Maroc parmi les pays collectivistes. De ce constat, nous pouvons dire que le style de gestion au Maroc connaît un niveau élevé de

collectivisme. Cela s'explique par le poids des relations sociales dans la société marocaine, ce qui impactent significativement les comportements des individus au travail.

5.3 Orientation masculine ou féminine des valeurs dans les entreprises marocaines

A travers notre revue de littérature, nous constatons que la culture marocaine a connu des changements remarquables en adoptant une tendance féminine des valeurs. Contrairement au score d'Hofstede attribué au Maroc (53 pour les valeurs masculines et 47 pour les valeurs féminines), notre score 36,45 points pour les valeurs masculines et 63,55 pour les valeurs féminines, est en concordance avec les résultats d'autres travaux qui ont essayé d'apprendre la réalité de la culture marocaine (Balambo, 2014 ; Bourqia, 2010 ; Nouiga, 2003). En effet, notre étude quantitative a généré des résultats semblables à ceux obtenus par des études antérieures. Ceci nous amène à dire que les relations sociales au travail sont caractérisées par l'humanisation et la coopération ; comme résultant de l'entraide, de la tolérance et de la solidarité qui distinguent la société marocaine.

5.4 Culture d'entreprise marocaine et relation à l'incertitude et à l'ambiguïté

Notre revue de littérature nous a montré que la culture marocaine est caractérisée par un faible degré de contrôle de l'incertitude (Balambo, 2014, 2013 ; Eddakir, 2003 ; Nouiga, 2003). Selon Al Maache (2003), les marocains attribuent ce faible niveau de contrôle de l'incertitude et de l'ambiguïté à l'Islam et à la notion du « *Maktoub* ». Mais ce n'est pas le cas pour les entreprises marocaines. En effet, notre score a indiqué un grand contrôle de l'incertitude (86,1 points), qui est en concordance avec celui attribué par Hofstede au Maroc (68 points). De ce constat, nous pouvons avancer que les entreprises marocaines ont besoin d'une formalisation de leurs règles (codes écrits, chartes éthiques...), et l'institutionnalisation des pratiques éthiques comme mode de gestion (Akhlaffou, EL wazani & Souaf, 2016), pour que tous les membres se sentent à l'aise et en sécurité au sein de l'organisation.

5.5 Culture d'entreprise marocaine et orientation à court terme ou à long terme

D'après nos résultats, nous pouvons constater que l'orientation de la culture d'entreprise au Maroc est à long terme (54,1 points), contrairement au travail de Bourqia (2010), qui a montré que la culture marocaine est spécifique par une orientation à court terme, ce qui est aussi différent du score de Hofstede pour cette dimension de la culture nationale au Maroc (14 points). Cette différence prouve le fait que les pays arabes diffèrent dans leurs orientations de

valeurs (Al-Nashmi et Syd Zin, 2011). Toutefois, la difficulté de déterminer l'orientation à court terme et à long terme des employés, laisse la possibilité de rencontrer dans les organisations des gens « pragmatiques » et en même temps d'autres qui sont plutôt « normatifs ».

5.6 Indulgence et culture de l'entreprise marocaine

Ce facteur culturel mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Cette dimension a été ajoutée au modèle de Hofstede depuis 2010. Hofstede a attribué un score de 25 points pour le Maroc concernant cette dimension culturelle. En effet, les résultats de notre étude empirique confirment ce constat avec de légers changements (46,5 points). Ces conclusions peuvent être expliquées par une autre dimension que nous avons ajoutée aux six dimensions de Hofstede, qui est celui de la religiosité. Ainsi, notre revue de littérature a révélé que la culture marocaine, est une culture à forte religiosité (Balambo, 2014, 2013 ; Bourqia, 2010 ; Al Maache, 2002).

Conclusion

L'internationalisation des activités économiques, les flux migratoires et la diversité culturelle, poussent les organisations à se redéfinir et à prendre en compte ces mutations culturelles pour rester compétitives et performantes.

En effet, la culture nationale demeure un élément critique et crucial, puisque son effet est notable sur les valeurs et les modes de vie (Sun, Horn et Merritt, 2004), sur la manière de rechercher l'information (Doran , 2011), sur la perception de la qualité du service et la satisfaction (Ultshy et al, 2004), sur les négociations (Adair et Brett, 2005), sur les pratiques en matière de publicité (Taylor et Okazaki, 2006), et sur les comportements et l'éthique (Elahee, Kirby et Nasif, 2002). Ainsi, nous pouvons estimer que la culture nationale, peut avoir des influences sur les pratiques managériales au sein des entreprises marocaines.

Dans le présent article, nous nous sommes intéressés à l'étude des spécificités de la culture des entreprises marocaines et son impact sur les pratiques de gestion, selon le modèle de Geert Hofstede. Et tout cela, à travers une étude quantitative, basée sur le MSV 2013 de Hofstede, qui a été menée auprès de 245 cadres supérieurs au Maroc.

Cette enquête empirique nous a révélé que la culture des entreprises marocaines présente les caractéristiques suivantes :

- Une forte distance hiérarchique ;
- Une orientation communautaire ;
- Un degré élevé de contrôle de l'incertitude ;
- Une orientation féminine des valeurs ;
- Une orientation à long terme ;
- Une forte religiosité.

Les résultats de cette recherche quantitative vont nous aider à mener d'autres études comparatives avec les résultats qui ont été obtenus dans d'autres pays, et dans des contextes culturels différents, selon des approches longitudinales et transversales, à travers lesquelles nous essayerons de mieux appréhender le positionnement des dimensions culturelles dans les pratiques courantes du management.

Références

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Akhlaffou, M., & Lechheb, H. (2016). National culture and its impact on the relational integration and performance of Supply Chains: case of Morocco. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 18(4), 1207.
- Akhlaffou, M. El wazani, Y. & Souaf Malika (2016). Ethical dimension and performance of public organizations: Effect of the institutionalization of ethical practices on the Moroccan public sector. *International Research Journal of Engineering and Technology, IRJET*, Volume: 03, Issue: 12.
- Akhlaffou, M., El wazani, Y., & Souaf, M. (2016). The Ethical Dimension in the New Public Management: Revisiting the Theory of Accountability, the Case of Public Finances in Morocco. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31).
- Akhlaffou, M. El wazani, Y. & Souaf Malika (2016). L'importance de la dimension éthique dans la performance et la gouvernance des organisations publiques: l'apport de l'institutionnalisation des pratiques éthiques dans le secteur public marocain. *European Scientific Journal, ESJ*, vol.13, No.1.
- Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique. Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 1-36.
- Al Maache M. (2002), « Peut-on parler d'un style de gestion marocain ? », Cahiers de recherche de l'ISCAE.
- Al-Nashmi, M. M., & Syd Zin, S. A. R. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87-105.

- Ayoun, B., & Moreo, P. J. (2008). Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 7-18.
- Balambo M. A. (2014), Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Vol.1, n°3.
- Balambo, M. A. (2013). Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains. *Logistique & Management*, 21(4), 71-85.
- Balambo, M. A. (2013). Ancrages culturels et nature de l'intégration des supply chains: l'exemple de la culture nationale marocaine. *ANCRAGES CULTURELS ET DYNAMIQUES DU MANAGEMENT INTERNATIONAL*, 27.
- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
- Bourqia, R. (2010). Valeurs et changement social au Maroc. *Quaderns de la Mediterrània*, 13, 105-115.
- Bourquia R., (2006), « Les valeurs Changements et perspectives », *Valeurs et Développement Humain*.
- Bourquia, A. (2007). [Disability in the Arab-Muslim culture]. *Archives de pediatrie: organe officiel de la Societe francaise de pediatrie*, 14, 35-38.
- D'Iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales, Seuil.
- D'Iribarne, P. (1997). A check to enlightened capitalism. *Political Economy of Modern Capitalism*, edit. by, Thousand Oaks, Sage Publications.[Links].
- Doran, M. C. (2011). *Cultural Determinants in Chinese and White-American Preschool Children's Understanding of Physical Laws and Social Rules*(Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout).
- Eddakir A. (2003) "Etude de la relation culture nationale-pratiques de management: cas du Maroc", Actes de colloque AIREPME, Agadir, octobre 2003.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra-and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-818.
- El Akremi, A., Ikram Nasr, M., & Sassi, N. (2007). Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail: analyse comparative entre la France et la Tunisie. Les actes des congrès AGRH.
- Gong, W., Lee, Z., & Stump, R. (2007). Global internet and access: Cultural considerations. *Asia pacific journal of marketing*, 19(1), 57-74.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- Hmida J, (2010), « L'impact de la conception de soi sur la catégorisation des marques », Congrès AFM 2010. Le Mans.

- Holden, N. (2004). Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy. *International Marketing Review*, 21(6), 563-572.
- Hofstede G. (1993), Cultural constraints in management theories, *The Academy of Management Executive*, vol.7, n°1, P.81-94.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede G, Hofstede G.J & Minkov M. (2010), *Cultures et organisations*, Comprendre nos programmations mentales, 3ème édition, Pearson Education.
- Hofstede G. (2011), Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online readings in psychology and culture*, vol.2, n°1, P.8.
- Hofstede G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of international business studies*, Vol.14, n°2, P.75-89.
- Hofstede G. (1998), Think locally, Act globally: Cultural Constraints in Personnel Management, *Management International Review*, Vol.38, Cross Cultural and Comparative International Human Resource Management, p.7-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hoppe, M. (1990). A comparative study of country elites: international differences in work-related values and learning and their implications for management training and development. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Xin Zhou, J., & Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the cultural clutter: a comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.
- Matsumoto, D., & Yoo, S. H. (2006). Toward a new generation of cross-cultural research. *Perspectives on Psychological Science*, 1(3), 234-250.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Merritt, A. (2000). Culture in the cockpit do Hofstede's dimensions replicate?. *Journal of cross-cultural psychology*, 31(3), 283-301.
- Mezouar, A., & Semeriva, J. P. (1998). *Managers et changements au Maroc*.
- Nouiga M, (2003), *La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine*, Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.
- Saroglou, V., Delpierre, V., & Dernelle, R. (2004). Values and religiosity: A meta-analysis of studies using Schwartz's model. *Personality and individual differences*, 37(4), 721-734.
- Sun, T., Horn, M., & Merritt, D. (2004). Values and lifestyles of individualists and collectivists: a study on Chinese, Japanese, British and US consumers. *Journal of consumer marketing*, 21(5), 318-331.

- Swierczek, F. (1991). Leadership and culture: Comparing Asian managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(7), 3-10.
- Taylor, J. W. (1974). The role of risk in consumer behavior. *Journal of Marketing*, 38, 54-60.
- Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.
- Yvonne M., Everdingen V., Waarts E. (2003), The effect of National Culture on the adoption of innovations, *Marketing Letters*, Vol.14, n°3, p. 217-232.