

CHAPITRE VI.3

CULTURE ET GESTION AU MAROC : UNE OSMOSE ATYPIQUE

BRAHIM ALLALI¹

Résumé. La culture marocaine est très hétéroclite et a été progressivement forgée au gré des occupations qu'a connues le pays au fil de l'histoire. Elle est composée d'une alchimie peu commune de cultures dont certaines ont tout de même gardé quelques-unes de leurs particularités. Ainsi, se définit-elle à la fois comme un *melting-pot* dans le sens où elle présente de nombreuses constantes généralement incarnées dans les valeurs fondamentales de la culture marocaine, et comme une tour de Babel dans la mesure où les sous-cultures qui la constituent refusent de se fondre entièrement. Les valeurs fondamentales qui caractérisent la société marocaine sont nombreuses, mais peuvent être ramenées aux valeurs suivantes : la logique d'allégeance, le familisme², et la sacralité de la dignité. La mise en œuvre de ces valeurs dans une perspective de gestion donne lieu à l'apparition de nombreux types et modes de gestion qui caractérisent l'entreprise marocaine d'aujourd'hui.

1. Brahim Allali détient un doctorat en administration des affaires de l'École des hautes études commerciales de Montréal et il est professeur à la même institution. Il est également consultant auprès de nombreuses organisations internationales, dont l'OMC et la Banque Mondiale. Ses intérêts de recherche portent sur le développement international, la gestion des PME ainsi que sur les cultures nationales. Il est auteur de plusieurs articles universitaires et de livres, tels que *Vision des dirigeants et internationalisation des PME* publié en 2004 ainsi que *LAudit-export, un outil stratégique pour le développement international des PME* paru en 2005.

2. Solidarité familiale.

Allali, Brahim, « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

La culture marocaine suscite l'intérêt de nombreux chercheurs depuis fort longtemps. Paradoxalement, ce sont les chercheurs étrangers qui y ont trouvé un terrain fertile de fouilles anthropologiques, alors que l'intérêt de nombre de leurs homologues marocains s'est plutôt porté, faute de financement, sur des recherches plus lucratives. Il est curieux de constater que plusieurs chercheurs occidentaux qui étudient les cultures des pays en voie de développement (PED), restent, en fin de compte, des « touristes sophistiqués » qui s'intéressent davantage au côté « folklorique » de la culture qu'à la fixation des sens.

En fait, la culture marocaine est à la fois simple et complexe. Elle est simple dans la mesure où elle présente des caractéristiques saillantes qui la distinguent clairement des autres cultures. Elle est cependant complexe en raison de l'enchevêtrement en son sein de nombreuses sous-cultures présentant chacune des particularités qui lui sont propres et qui peuvent paraître fort divergentes quand la sous-culture est comparée à d'autres avec lesquelles elle cohabite dans le giron de la culture marocaine.

Dans le présent chapitre, nous allons justement examiner comment ces sous-cultures fondées sur des apports ethniques et raciaux, dont la société marocaine a fait la liitière depuis des temps immémoriaux, se sont amalgamées pour donner naissance à la culture marocaine tout en continuant de graviter dans des orbites différentes. Nous allons identifier le commun et le particulier ou encore, l'*etic* et l'*emic* dans cette culture. Nous allons également montrer quelques-unes des implications de cette culture et de ses constituantes sur les modes de gestion et identifierons certains types de comportements qu'elles conditionnent.

LA CULTURE MAROCAINE : *MELTING-POT* OU TOUR DE BABEL?

Le peuple marocain est fait d'un mélange peu commun de races. Eu égard à sa position géostratégique, le Maroc a depuis toujours suscité les convoitises des peuples marchands et guerriers. Plusieurs peuples se sont donc succédé au Maroc : Romains, Byzantins, Carthaginois, Phéniciens, Vandales, Arabes, Espagnols, Portugais, Français, entre autres. Chacun de ces peuples a profondément, et d'une manière indélébile, marqué la société marocaine. D'autre part, la traite des esclaves a fait venir au Maroc des tribus entières d'Africains. La reconquête espagnole en 1492 a, elle aussi, chassé vers le Maroc, outre les « Sarrasins », un nombre considérable de Juifs de l'Andalousie. Ces origines multiples sont venues se greffer aux autochtones

berbères qui constituent à eux seuls plusieurs peuples, créant ainsi un amalgame exceptionnel de races et d'ethnies. Ainsi constituée, la culture marocaine paraît être tantôt un *melting-pot* ayant réussi à fondre en son sein toutes les cultures des peuples qui ont habité le pays, tantôt une tour de Babel dans la mesure où lesdites cultures ont largement gardé leurs spécificités et leurs caractéristiques. Afin d'aider le lecteur à répondre à cette question, nous allons rappeler dans la section suivante les fondements de la culture marocaine ainsi que son évolution comme suite aux apports faits par les différents peuples ayant habité le Maroc.

Les fondements de la culture marocaine³

Nous distinguons à cet égard entre les fondements historiques et ethniques, les fondements religieux et culturels et enfin, les fondements économiques.

Évolution historique et ethnique de la société marocaine

Les écrits disponibles de même que les preuves archéologiques montrent que le Maroc était déjà peuplé vers 800 000 avant J.-C. comme en témoignent, entre autres, les outils retrouvés à Casablanca. Vers 5000 ans avant J.-C., de nouvelles populations arrivèrent au Maroc et se mêlèrent aux descendants des premiers habitants. Les populations ainsi constituées ont été désignées par la suite de « barbares », puis de « berbères » par les navigateurs et les Romains.

Entre les VIII^e et VI^e siècles avant J.-C., l'écriture libyque, inventée par les Berbères, est apparue dans l'Atlas marquant ainsi le début de l'histoire du Maroc. Depuis, la diversité ethnique de la population allait crescendo avec l'arrivée de nouvelles peuplades. Ainsi, des marques phéniciennes datant du V^e siècle avant J.-C. ont été trouvées sur des poteries à l'île d'Essaouira. Des peuples dits « les Éthiopiens » ou ceux qui sont brûlés par le soleil⁴, s'installèrent au Maroc. Les Atlantes occupèrent le centre de l'Atlas et donnèrent leur nom à l'océan Atlantique.

Le royaume de Maurétanie a pris naissance au V^e siècle av. J.-C. et a atteint son apogée sous le règne du roi Juba II entre les années 25 avant J.-C. et 23 de l'ère chrétienne. Cependant, en l'an 42 après J.-C., les armées

3. Pour la rédaction de cette partie, nous nous sommes inspirés de plusieurs sites officiels dont ceux des ministères de la Communication, de la Culture, des Habous, du Commerce et de l'Industrie, et de l'Agriculture. Nous nous sommes également inspirés d'une copie ronéotypée de l'ouvrage d'Ahmed Naciri : « Al Istiqssa ».

4. Ministère de la Communication, <http://www.mincom.gov.ma/french/generalites/histoire/histoire.html> (consulté en septembre 2005).

romaines envahirent le Maroc, mettant ainsi fin au royaume de la Maurétanie Tingitane. Des vestiges sont encore debout des villes de Tingis, Lixus et Volubilis attestant de la force de la présence romaine au Maroc qui s'est maintenue jusqu'en l'an 429 avec l'arrivée des Vandales dans la région. Il semblerait également qu'à partir de 533, les flottes byzantines puis wisigothes aient occupé Ceuta et Essaouira. Il ne subsiste cependant que de rares objets de leur passage⁵.

En 682, le chef arabe Oqba Ibn Nafi'i est arrivé jusqu'aux côtes atlantiques marquant ainsi l'entrée de l'islam au Maroc et ce, malgré la résistance des Berbères et des Byzantins. Néanmoins, l'affaiblissement de la dynastie omeyyade à Damas, siège du calife, survenu à la suite de nombreux soulèvements, entraîna le morcellement du Maroc en plusieurs royaumes et principautés.

Malgré l'islamisation progressive de la population, la première dynastie musulmane ne s'installa au Maroc qu'à partir de 788 avec l'arrivée d'Idriss 1^{er}, descendant du Prophète. Persécuté par les Abbassides à la suite de la bataille de Fakh en Arabie, Idriss s'est réfugié au Maroc avec son valet auprès de la tribu berbère d'Ouraba qui en a fait son roi. Après sa mort en 792⁶, le fils qui venait de naître de son épouse berbère KENZA fut proclamé nouveau roi sous le nom d'Idriss II. C'est lui qui a fondé la ville de Fès et en a fait sa capitale administrative.

Sous le règne des Idrissides, la ville de Fès a atteint une prospérité inégalée. Des mosquées prodigieuses et célèbrissimes comme Al Quaraouiyyine et Al Andalous y ont été érigées. Les Idrissides, qui entre-temps étendirent leur pouvoir sur une grande partie du Maroc, ont été même proclamés califes de Cordoue au début du XI^e siècle. Cependant, la division de l'Espagne a causé leur décadence et leur disparition en 1055.

Après les Idrissides, ont régné sur le Maroc de nombreuses autres dynasties. Ainsi, les Almoravides⁷, dynastie berbère originaire du Sahara occidental, prirent le pouvoir à un moment où le tribalisme régnait en maître absolu. C'est le célèbre sultan almoravide Youssef Ibn Tachfine qui a construit la ville de Marrakech vers 1070 et en a fait sa capitale. C'est également lui qui a

5. Ministère de la Communication, <http://www.mincom.gov.ma/french/generalites/histoire/histoire.html> (consulté en septembre 2005).

6. Idriss 1^{er} mourut empoisonné par Jarir Achammakh, prétendument envoyé du calife abbasside. L'empoisonneur qui avait pris la fuite après son méfait fut rattrapé et tué dans la région d'Oujda.

7. En arabe *Al Morabitt* (*Al Morabittoun* au pluriel). Le nom est susceptible de plusieurs interprétations. Ainsi, désigne-t-il les combattants qui ne cèdent pas leur position et repoussent courageusement les attaques ennemies; il désigne également les moines guerriers qui partagent leur temps entre la prière et la guerre sainte. Il désigne également ceux qui, après la prière collective, ne sortent pas de la mosquée et restent à y attendre la prochaine prière en s'occupant de lire le Saint Coran ou à faire le *Dikr* qui signifie « supplications » en arabe.

assuré l'unification politique entre le Maroc et l'Espagne musulmane qu'il a étendue jusqu'à l'Èbre après sa victoire sur les troupes d'Alphonse VI.

Les Almoravides ont été remplacés par les Almohades⁸, une autre dynastie berbère originaire du Haut Atlas qui a étendu son règne sur toute l'Afrique du Nord ainsi que sur toute l'Espagne musulmane. Puis ce fut au tour des Mérinides – nomades originaires du bassin de la haute Moulouya au nord-est du Maroc – de prendre le relais pour réunifier le pays après l'affaiblissement des Almohades.

Les Chérifiens⁹, Saadiens originaires de la vallée du Draa, ont pris le pouvoir au XVI^e siècle après l'essoufflement des Mérinides. Ainsi en 1578, Ahmed Al Mansour, dit le Doré, a réussi à sauver le pays de l'invasion européenne après sa victoire à « la Bataille des trois rois » à la localité d'Oued El-Makhazine au nord du Maroc¹⁰. C'est également lui qui a conquis Tombouctou au Mali d'où il a ramené or et esclaves augmentant ainsi la diversité ethnique de la population. Le règne d'Ahmed Al Mansour a pris fin en 1602.

Depuis le milieu du XV^e siècle, le Maroc est sous le règne de la dynastie des Chérifiens Alaouites. Le fondateur et chef spirituel de la dynastie est Moulay Ali Chérif. Cependant, parmi les rois ayant marqué le plus le pays, Moulay Ismaël figure en position de tête. C'est lui, en fait, qui a étendu le règne des Alaouites jusqu'au Sénégal d'où il a ramené les soldats de son armée guich. Le fondateur de la ville de Meknès a consacré l'ouverture du Maroc sur l'étranger en établissant des relations diplomatiques avec des pays européens et en particulier avec la France et l'Angleterre.

Après la mort du glorieux défunt [Moulay Ismaël] en 1727, Sidi Mohamed Ben Abdallah (Mohamed III) lui succéda en 1757. Musulman fervent, fier de sa qualité de chérif, il ne songeait qu'à apporter au pays le repos et la paix. Aussi fut-il accueilli comme un homme providentiel et sa proclamation prit le caractère d'un véritable plébiscite. Sitôt investi du pouvoir, il allégea les impôts, frappa une monnaie saine et reconstitua une nouvelle armée avec les débris des tributs Guich. [...] il signa des traités de commerce avec le Danemark, la Suède, l'Angleterre et les États-Unis, qui venaient de proclamer leur indépendance¹¹.

8. En arabe *Al Mouabhid* (*Al Mouabhidoun* au pluriel). La traduction littérale du terme veut dire les « unificateurs ». Le mot désigne cependant les « monothéistes » sermonnant l'unicité de Dieu.

9. Chérifiens ou *Chorfas* (en arabe) désignent les descendants du Prophète de l'Islam, Mohammed (pbAsl). Chez les Musulmans, chaque fois que le nom du prophète est prononcé, ils doivent dire : « Prière et bénédiction d'Allah sur lui. » Par abréviation, ils utilisent PbAsl.

10. Forts de la *reconquista* et de l'expulsion des musulmans et juifs de l'Andalousie en 1492 ainsi que de leurs exploits dans le nouveau monde, les Espagnols, appuyés des Portugais et des troupes du Vatican, entreprirent d'envahir le Maroc.

11. Ministère de la Communication, <http://www.mincom.gov.ma/french/generalites/histoire/histoire.html> (consulté en septembre 2005).

Cette politique d'ouverture sur les pays occidentaux fut cependant abandonnée du temps de Moulay Slimane. Ce dernier favorisa en effet le renforcement des relations avec l'Orient et la méfiance vis-à-vis des pays occidentaux. Cependant, son soutien à la résistance algérienne et sa figure de proue, l'émir Abdelkader provoqua une crise politique avec la France et, par la suite, l'intervention militaire de cette dernière ainsi que de l'Espagne dans certaines régions du pays. Malgré les efforts de Moulay Hassan I^{er} pour moderniser le pays, des traités commerciaux ont été imposés par la Grande-Bretagne, l'Espagne et la France. L'endettement du pays auprès des banques étrangères a atteint un niveau tel que quatorze puissances européennes réunies à Algésiras au sud de l'Espagne, instituèrent l'ouverture commerciale du pays ou ce qu'il est convenu d'appeler « la porte ouverte ». La France et l'Espagne instaurèrent un « protectorat » sur le Maroc en tant que mandataires des participants à la conférence d'Algésiras et envahirent le pays. Durant ce double protectorat qui a duré de 1912 à 1956, de nombreux Européens, surtout français et espagnols, ont définitivement élu domicile au Maroc contribuant davantage à l'approfondissement de la diversité culturelle de sa population. Qui plus est, la fameuse légion étrangère de l'armée française a amené au Maroc de nouveaux habitants de nombreux pays étrangers et en particulier des pays de l'Afrique de l'Ouest.

Aujourd'hui, le Maroc présente une société composite, où presque la moitié de la population parle le berbère, langue à l'intérieur de laquelle se distinguent trois sous-groupes : *tarifit* (Rif), *tamazight* (Moyen Atlas) et *tachelhit*¹² (Haut, Anti-Atlas et Souss). La plupart des historiens s'accordent désormais pour reconnaître que, les conquérants arabes du IX^e siècle ayant été peu nombreux, la très grande majorité des Marocains a du sang berbère. Ce qui ne signifie pas nécessairement qu'ils sont berbérophones (Ministère de la Communication).

En plus des Arabes et des Berbères, nous avons vu que des apports ethniques fort diversifiés ont contribué à la mosaïque des populations au Maroc : Phéniciens, Vandales, Wisigoths, Romains, Byzantins, Andalous (Arabes et Juifs), entre autres, en plus des Africains ramenés de l'Afrique de l'Ouest. À cette grande diversité, il convient également d'ajouter les apports espagnols et portugais favorisés par les mariages mixtes, les conversions ainsi que les contacts permanents avec les colonies parsemées sur le littoral. Plus récemment, durant le protectorat franco-espagnol sur le Maroc, de nombreux mariages mixtes ont également contribué à augmenter davantage cette diversité de la population.

12. C'est nous qui mettons ces mots en italique.

Aujourd'hui, bien qu'il soit possible de distinguer encore des ancrages ethniques et culturels parfois très forts comme chez les Berbères et les Fassis dont plusieurs sont issus de l'immigration andalouse, la culture marocaine présente des spécificités qui transcendent les sous-cultures qui la composent. Ainsi, malgré les traits universaux de la Culture marocaine que nous présentons dans ce travail, l'observateur de la société marocaine est parfois frappé par le cachet idiosyncrasique fort marqué de certaines sous-cultures. Un Marocain d'origine arabe se sentirait en effet plus étranger, du moins d'un point de vue culturel, dans certaines régions du Maroc que dans certains pays du Maghreb ou du Moyen-Orient, voire d'Europe. Sous cet angle, la Culture marocaine se présenterait plutôt comme une tour de Babel que comme un *melting-pot*. Ses paliers parlent des langues vernaculaires et s'adonnent à des traditions et à des pratiques qui les distinguent nettement des autres et qui rendent parfois la communication fort complexe.

Les fondements religieux et culturels de la culture marocaine

Nous avons précédemment expliqué que l'islam est entré au Maroc vers la fin du VII^e siècle grâce à Okba Ibn Nafi'i. L'islam est la religion qui règne au Maroc. Le mot « islam » signifie « soumission à Dieu ». Dieu est unique : « il n'y a de Dieu qu'Allah, et Mohammed¹³ est son prophète », dit la profession de foi musulmane. L'islam marocain est sunnite de rite malékite (fondé par l'iman Malik, Imam de Médine). Au Maroc, l'islam est la religion de l'État et le roi Mohammed VI, lui-même descendant du Prophète, est le Commandeur des croyants (*Amir Al-Mouminime*). Les Marocains, presque tous musulmans, sont fortement unis par le sentiment d'appartenance à la communauté des croyants, la *Oumma*^{14,15}.

Les principales prescriptions islamiques sont contenues dans le Coran révélé au Prophète. Le mot Coran est dérivé du mot arabe *Quor'an* qui signifie lecture ou récitation. Il est composé de 114 sourates ou chapitres de longueur variable. Chaque sourate compte un certain nombre de versets appelés *ayats*. À côté du Coran, la *Sunna* ou tradition est le second fondement de l'islam. La *sunna* est l'ensemble des *hadiths* (paroles et faits du Prophète) authentifiés par les exégètes musulmans.

13. De nombreuses voix musulmanes appellent aujourd'hui à remplacer le mot « Mahomet » par « Mohammed » dans les dictionnaires et écrits occidentaux. Nous faisons ici écho à cet appel puisque la vocalisation arabe de ce nom est justement proche de « Mohammed ».

14. *Nation* en arabe.

15. Voir le site du ministère de la Communication précédemment cité.

L'Islam est fondé sur cinq piliers qui sont :

- **La profession de foi (*Chabada*)** : il s'agit de l'obligation canonique la plus importante. Elle atteste « qu'il n'est de divinité que Dieu » et que « Mohammed est le messager de Dieu ». Celui qui prononce ces mots par conviction s'engage définitivement à devenir musulman.
- **La prière (*Salat*)** : le mot *Salat* est dérivé du mot arabe (*Sila*) qui signifie « le lien (avec Dieu) ». Cinq fois par jour, à des horaires précis, les musulmans procèdent aux ablutions purificatrices (*Oudou'a*) et effectuent la prière. Tourné vers la Mecque, le musulman effectue, seul ou en groupe, une série de prosternations en récitant des versets du Coran. Cependant, la prière du vendredi (*salât al-jumu'a*) est obligatoirement collective.
- **Le jeûne au mois de Ramadan** : le ramadan est le neuvième mois de l'année lunaire. Dès son annonce, les musulmans adultes (à partir de la puberté) s'abstiennent de manger, de boire et de s'adonner aux rapports sexuels de l'aube au coucher du soleil. Cependant, les malades, les femmes enceintes, les gens séniles et les voyageurs sont autorisés à ne pas le faire à charge pour eux de compenser les jours non jeûnés dès que possible. À la rupture du jeûne, familles et amis se retrouvent autour d'une table décorée de plats traditionnels succulents dans une atmosphère conviviale et sympathique. L'objectif du ramadan est multiple : il vise d'abord à purifier à la fois l'âme et le corps; il vise aussi à entraîner le musulman à contrôler ses caprices et envies; il lui enseigne également la générosité. En effet, c'est l'une des rares occasions où le riche souffre de la faim et de la soif au même titre que le pauvre.
- **L'aumône religieuse (*Zakat*)** : il s'agit d'un impôt sur la fortune destiné à financer des œuvres de bienfaisance ainsi qu'à aider les nécessiteux. Il s'applique à tout montant ou actif thésaurisé ou destiné à la vente à condition qu'il dépasse un niveau déterminé (*Nissab*) pendant toute une année lunaire. Son taux est de 2,5 %. Outre le financement des œuvres de bienfaisance et l'aide aux personnes dans le besoin, l'un des objectifs de la *Zakat* est d'inciter les musulmans à faire travailler leur argent de manière à éviter que son montant baisse année après année par les ponctions successives des 2,5 %.
- **Le pèlerinage (*Hajj ou Hadj*)** : tout musulman disposant de moyens suffisants doit, au moins une fois dans sa vie, effectuer un pèlerinage à la Mecque.

L'encadrement administratif des pratiques religieuses au Maroc est du ressort du ministère des Habous et des Affaires islamiques qui nomme les prêcheurs des mosquées. Ses délégations sur tout le territoire, outre leur mission de contrôle des prêches, calculent les horaires de la prière dans leur région et surveillent les apparitions lunaires qui conditionnent les débuts et fins des mois. La détermination des dates des fêtes religieuses dépend en effet de ces apparitions.

Cette introduction vise à distinguer l'islam en tant que religion de certaines pratiques qui lui sont faussement associées comme le maraboutisme. Ce dernier constitue en effet l'un des aspects qui frappent les anthropologues qui s'intéressent à la culture marocaine. Plusieurs de ces derniers y voient une manifestation évidente de l'altérité et une explication suffisante de tout aspect idiosyncrasique ou d'« écarts significatifs » de la culture marocaine (Crapanzano, 1973, 1980; Geertz *et al.*, 1979; d'Iribarne, 1998, 2000; Brown, 1976; Dwyer, 1982). Crapanzano (1973, p. 1) constate que « le maraboutisme est devenu en français, une expression fourre-tout qui couvre toutes sortes d'activités associées avec l'adoration des saints¹⁶ ». Néanmoins, Geertz (1979 *apud* d'Iribarne, 1998, p. 250), pionnier de l'approche interprétative, ne s'empêche pas d'affirmer que :

La forme de la zaouïa animée par un marabout n'a été en fait que reprise par l'islam et trouve son origine dans un passé marocain plus ancien. Elle est marocaine plus qu'islamique. Elle correspond à une conception de la vie en société qui a servi de point fixe à travers les multiples péripéties de l'histoire marocaine.

Cependant, bien que nous saluions la distinction que Geertz *et al.* (1979) fait entre islam et maraboutisme, nous ne pouvons que nous exclamer devant son affirmation sans fondement logique. D'abord, elle révèle une totale confusion entre zaouïa, qui est traditionnellement une sorte d'école religieuse ou de monastère, et le mausolée ou darih. La différence entre les deux est de taille en ce sens que c'est dans le second qu'on trouve le marabout. La zaouïa est animée par un cheikh de la confrérie. D'autre part, les zaouïas n'ont été créées qu'en tant qu'institutions religieuses islamiques. Comment donc peuvent-elles être antérieures à l'Islam? Elles ne sont pas non plus typiquement marocaines dans la mesure où elles se retrouvent partout dans les pays islamiques où sont établies des confréries.

Si ces zaouïas ont traditionnellement joué un rôle certain dans l'enracinement des valeurs islamiques dans la culture marocaine, la construction

16. Traduction libre.

des darihs de même que leur fréquentation aux fins de vénération sont, par contre, strictement interdites par la religion. Pourtant, beaucoup de chercheurs y voient une forme de pratique de l'islam. Crapanzano (1980, p. 16) écrit à cet égard :

Dans le Maroc de Tuhami¹⁷, les éléments démoniaques sont immédiatement associés avec le maraboutisme, le culte des saints, considéré comme une caractéristique de l'islam nord-africain [...] La campagne marocaine est parsemée d'édifices non habités avec des toits en dômes, qobbas, où un saint, un wali ou un sayyid, un homme vénéré, doté d'une grande bénédiction ou baraka, est supposé être enterré.

L'islam considère ce culte des saints comme *chirk*, qui est une forme d'hérésie. Néanmoins, beaucoup de gens, mais nettement moins que par le passé, fréquentent ces saints en quête de bénédiction et de baraka. Des spécialités sont reconnues à certains. On leur attribue, par exemple, le pouvoir de guérir l'infertilité, de conjurer un envoûtement. D'autres sont même visités pour acquérir des dons et talents artistiques. Il n'est pas surprenant alors de voir s'y pratiquer des rituels d'exorcisation ou des danses étranges accompagnées de chants et de voix incompréhensibles. Crapanzano (1980, p. 17) écrit à ce propos :

Tout un ensemble de rituels est associé avec le culte des saints. Ces rituels vont d'incantations en chœur et des trances de haut style, à des messages spéciaux avec des pierres dotées de la baraka, aux bains dans l'eau bénite du saint, à la prise d'une poignée de la terre du sanctuaire ou, simplement, la circonvolution autour de la tombe du saint. Souvent, les pèlerins dorment dans le sanctuaire dans l'espoir d'avoir un rêve [...] Les sanctuaires tendent à avoir des spécialités¹⁸.

En ce qui concerne la zaouïa, les musulmans puristes ne lui reconnaissent que le rôle d'école religieuse et lui refusent le statut de lieu public de prière qui revient à la mosquée. D'ailleurs, au Maroc d'aujourd'hui, il n'existe plus que quelques dizaines de zaouïas cantonnées dans un rôle d'apprentissage religieux et de déclamation du Coran.

Les confréries elles-mêmes, malgré le nombre important de leurs adeptes, sont vues par les puristes comme des « innovateurs » de la religion qu'il convient de combattre. En Islam, seuls le Coran et la Sunna (tradition du Prophète) sont considérés comme des bases de la religion. À défaut d'y trouver des dispositions s'appliquant à un cas particulier, on recourt au Qiyas (une sorte d'équivalence fonctionnelle avec les dispositions du Coran ou de la Sunna) ou au Ijma'a (consensus des érudits).

17. *Tuhami* est le nom d'un conteur marocain dont Crapanzano s'inspire dans son livre.

18. Traduction libre.

Il faut reconnaître que de nombreuses zaouïas abritant des confréries se sont transformées au fil du temps en lieux d'exercice de rituels étrangers à l'islam bien qu'on veuille leur donner une coloration islamique. Crapanzano (1980, p. 76) constate que :

Le cure des Hmadcha implique une structuration – ou restructuration – symbolique des sentiments et sensations identifiés au Maroc à travers des saints mâles et des démons femelles, avec la masculinité et la féminité. Les sentiments d'impuissance, d'impotence, de passivité – de ne pas être capable de se comporter en mâle – sont identifiés comme rapprochant le mâle d'un état semblable à celui de la femme [...] Les relations entre le saint, la djinniya [femelle de djinn] et les êtres humains sont articulées de la même manière que celles entre les êtres humains et les actions prises pour influencer ces relations sont similaires dans les deux situations.

La question du maraboutisme est, en conséquence, beaucoup plus complexe que cela n'apparaît de prime abord.

Force est de remarquer cependant que beaucoup de confréries, créées à l'origine pour vulgariser l'enseignement religieux et généraliser la déclamation du Coran, ont connu par la suite une dangereuse bifurcation quand elles ont commencé à introduire des innovations interdites en Islam. Leurs cheikhs se sont transformés en de véritables gurus ou leaders spirituels pour leurs adeptes (*atbâa*). Après leur décès, des mausolées sont parfois érigés sur leurs tombeaux. C'est l'une des nombreuses manières expliquant l'apparition et le développement du « maraboutisme » au Maroc.

Les fondements économiques

Dans toute culture, les fondements économiques ou encore les manières dont les biens et services sont produits, répartis et consommés, occupent une place de choix. En effet, la connaissance des conditions dans lesquelles les besoins naissent, évoluent et sont assouvis, aide à comprendre comment les gens interagissent les uns avec les autres, comment ils pensent et se comportent, s'enrichissent et s'appauvrissent, comment ils adoptent un style de vie campagnard ou urbain. Dans le cas du Maroc, l'économie a toujours joué un rôle de premier plan dans le façonnement des aspects culturels. Par exemple, l'abandon progressif de l'agriculture comme fer de lance de l'économie marocaine au profit de l'industrie s'est accompagné d'un mouvement accru d'urbanisation qui, par ricochet, a eu des implications sur le niveau d'éducation de la population, sur sa façon de penser et de se comporter. Dans cette section, nous allons étudier ces fondements par rapports aux activités d'agriculture, d'artisanat et d'industrie.

L'agriculture. Bien qu'elle reste largement dépendante de l'agriculture, l'économie marocaine a vu ses structures se métamorphoser considérablement depuis l'instauration du double protectorat français au centre et espagnol au nord et au sud en 1912. En effet, alors qu'avant cette date l'agriculture marocaine était essentiellement vivrière produisant l'essentiel de ce dont la population avait besoin, elle est devenue depuis largement maraîchère produisant surtout en fonction de la demande sur les marchés européens et, en particulier, français et espagnols. L'analyse du commerce extérieur marocain d'aujourd'hui révèle encore cette transformation structurelle puisque le Maroc importe toujours des céréales (blé, orge, seigle) dont il était majoritairement producteur au moment du protectorat et exporte des produits agricoles et agrumicoles (par exemple, tomates, agrumes, concombres), surtout vers les pays de l'Union européenne.

Parallèlement à cette réorientation des activités agricoles, la composition démographique de la population marocaine a connu elle aussi une transformation radicale. En effet, alors qu'elle était dans sa majeure partie rurale à l'instauration du protectorat et jusque dans les années 30¹⁹ (IHEM, 1937), voire jusqu'après la Seconde Guerre mondiale, la proportion de citadins n'a cessé de progresser pour représenter aujourd'hui plus des deux tiers de la population.

Au sein même de cette population rurale, la part des sédentaires a pris considérablement le pas sur celle des nomades à la faveur du développement des cultures maraîchères plus lucratives et plus sûres.

L'artisanat. Parallèlement à cette métamorphose dans le secteur de l'activité agricole, l'économie marocaine a également vu son deuxième grand pilier, à savoir l'artisanat, subir une profonde mutation. En effet, alors que cette activité répondait aux besoins du pays en matière d'outils et d'articles utilitaires, elle a plongé dans une crise profonde depuis son premier contact avec les produits industriels européens. Pire encore, les tentatives de son industrialisation ont largement échoué à tel point que le pays s'est vite retrouvé avec deux secteurs n'entretenant entre eux que peu ou prou de relations : un secteur artisanal moribond, peu compétitif et mal structuré d'une part, et un autre légèrement industriel (ou faut-il dire préindustriel) mis en place surtout par les Européens et certains capitalistes marocains, d'autre part.

Les principales villes du Maroc [...] ont connu autrefois une vie corporative très active. Les petits fabricants, marchands et employés d'une même profession

19. La part de la population rurale dans les années 30 s'élevait encore au moins aux quatre cinquièmes de la population du Maroc (IHEM, 1937).

étaient groupés sous la direction d'un chef de corporation appelé amine, qui devait à la fois veiller au respect des règles professionnelles, régler les conflits survenant entre eux, et défendre leurs intérêts (IHEM, 1937, p. 323).

L'amine lui-même était placé sous l'autorité directe d'un prévôt des marchands appelé *moh tassib* « chargé d'assurer la loyauté des transactions et des fabricants ».

Bien que les produits utilitaires aient été fabriqués dans toutes les régions du pays, certaines activités artisanales ont connu leur essor plus dans une ville que dans une autre. Ainsi, la poterie est depuis des temps immémoriaux associée à la ville de Safi, la transformation du bois de thuya a toujours été l'apanage d'Essaouira, la tannerie a connu ses jours de gloire à Fès. Cette spécialisation s'explique historiquement davantage par la proximité des sources de matières premières que par une volonté politique de spécialiser certaines régions. Ainsi, l'argile, *safiot*, est connue pour sa grande maniabilité et sa robustesse une fois cuite; le bois de thuya transformé à Essaouira provient des forêts limitrophes et est inexistant ailleurs; la tannerie fassie a prospéré à la faveur de la proximité des tribus d'éleveurs dans les plaines de Saïss et les collines de Taounat.

Les observateurs économiques français, au début du protectorat, n'ont pu cacher à la fois leur étonnement et leur admiration des artisans marocains qui :

... fournissaient exactement les articles qui plaisaient à la clientèle en reproduisant servilement, même avec leurs défauts, les échantillons que leurs voyageurs ou leurs représentants avaient choisis sur place. Préoccupés de satisfaire les goûts de l'esthétique spéciale, voire de l'inesthétique, de leurs acheteurs, ils se laissaient guider uniquement par les exigences du marché. Nos industries [françaises] ne devraient pas hésiter à suivre cette méthode plutôt que de s'obstiner à imposer leurs marchandises telles qu'elles sont, sans rien vouloir y changer, par certitude de leur supériorité, parfois aussi par aversion de l'effort à faire pour transformer leur outillage (IHEM, 1937, p. 110-111)²⁰.

L'industrie. Au début du protectorat, il n'existait pas au Maroc d'établissements industriels à proprement parler. L'activité artisanale, malgré ses moyens fort limités, répondait tant bien que mal aux attentes et besoins de la population marocaine. En 1934, l'année même où tout le pays était

20. Nous ne pouvons nous empêcher de comparer cette citation avec les définitions que nous donnons aujourd'hui au marketing.

officiellement soumis, le Comité central des industriels au Maroc a recensé :

716 usines, représentant 512 millions [d'anciens francs] d'investissements, un effectif de travailleurs employés de 3 600 Européens et 58 000 indigènes, et un total de 110 millions [d'anciens francs] de salaires distribués annuellement (IHEM, 1937, p. 326).

Ces statistiques ne tiennent toutefois pas compte des industries d'extraction, ni de celles de production d'énergie qui furent entre les mains des autorités du protectorat comme ce fut le cas par exemple de l'Office chérifien des phosphates et de la Société des charbonnages de Djérada.

Deux principaux objectifs furent assignés à cette industrie : approvisionner le pays en produits manufacturés en utilisant les matières premières fournies par le sol marocain d'une part, et répondre aux besoins de la France en matière de produits pouvant être fabriqués au Maroc dans des conditions plus favorables, d'autre part.

Les industries les plus prospères furent les industries alimentaires (par exemple, les minoteries, les biscuiteries, les fabriques de pâtes alimentaires, les brasseries, les raffineries d'huiles, les sucreries, les laiteries, les fromageries, et les conserveries végétales et animales), chimiques (par exemple, les savonneries et les fabriques de bougies), du bâtiment (par exemple, les usines de chaux et les cimenteries). Cette liste tient compte aussi des industries diverses telles que les charpenteries métalliques, les verreries, les usines de lainage, les établissements frigorifiques, les usines d'égrenage de ricin, de rouissage et de teillage du lin et du chanvre, et l'industrie du crin végétal. Il convient également de signaler que certaines activités artisanales ont connu une certaine industrialisation comme ce fut le cas de la fabrication des tapis.

Les grandes valeurs de la culture marocaine

Des valeurs fondamentales animent la société marocaine d'aujourd'hui en dépit de sa grande diversité. Sans prise en considération de ces valeurs, toute tentative de compréhension de la relation entre la culture nationale et la gestion au Maroc serait une entreprise vaine et infructueuse.

Il ne fait pas de doute qu'il existe une kyrielle de valeurs qui conditionnent une telle relation. Cependant, nous nous limiterons ici à trois parmi elles qui nous semblent particulièrement importantes eu égard à l'impact qu'elles peuvent avoir sur les pratiques de gestion. Il s'agit de la logique d'allégeance, de la dimension familiste ainsi que de la sacralité de la dignité.

La logique d'allégeance

Étant un pays musulman depuis plus de douze siècles, le Maroc est régi par une logique d'allégeance qui constitue l'un des fondements primordiaux de l'islam.

Le mot *allégeance* s'entend ici dans le sens d'obéissance, de soumission et de sujétion. Ceci n'est guère surprenant si l'on sait que le mot *islam* lui-même est synonyme de soumission et d'obéissance. Cela veut-il dire qu'allégeance et islam seraient la même chose? Sans aller jusqu'à soutenir une telle communauté de sens, nous rappelons que la soumission à Dieu implique inmanquablement l'obéissance à Son messager porteur de Son message révélé. Pour témoigner publiquement de cette obéissance, les premiers musulmans devaient prêter allégeance au Prophète. On peut lire dans le Saint Coran : « Ceux et celles qui te prêtent allégeance [Ô Mohammed] font en fait acte d'allégeance à Dieu²¹. » Avant de mourir, le Prophète a recommandé aux musulmans d'obéir aux califes pieux qui se sont succédé après lui. Ainsi par extension, au moment de leur intronisation, les califes, émirs et autres dirigeants musulmans demandent à leurs sujets de leur prêter allégeance.

Au Maroc, ces liens d'allégeance ont été repris et renforcés par le régime monarchique depuis l'accession au pouvoir de la dynastie des Idrissides moins de deux siècles après le début de l'ère islamique. Étant pour la plupart des descendants du Prophète, les rois du Maroc ont toujours incarné l'image du « commandeur des croyants » faisant ainsi de l'allégeance non seulement un acte formel de subordination volontaire, mais également et surtout une consécration de la règle religieuse. Cependant, prêter allégeance ne veut aucunement dire accepter de faire interposer quelqu'un entre soi et Dieu fut-ce le Prophète lui-même²². L'invocation doit être dirigée directement à Dieu. Toute association de quelqu'un ou de quelque chose dans l'invocation et dans la prière est considérée comme *Chirk* (hérésie ou sortie de l'islam) sans équivoque²³. C'est ce qui explique l'individualisme et le sens de l'éthique personnel qui ont suscité l'étonnement de d'Iribarne (1998) et d'autres anthropologues avant lui comme H. Geertz (1979, p. 317), qui écrit :

Leurs normes les plus importantes sont personnelles et hautement sensibles aux conditions situationnelles subtiles. Cette éthique centrée sur la personne

21. Traduction libre.

22. On peut lire dans le Saint Coran : « Adorez Dieu et ne Lui associez personne », Sourate 4, Verset 36.

23. Le texte même de l'allégeance conditionne la subordination à l'obéissance à Dieu et à son messager (le Prophète). Tant que la personne ayant reçu allégeance applique la loi islamique (Coran et Sunna), elle s'assure la loyauté de ses sujets.

a besoin d'être explicitée si l'on veut comprendre comment les Marocains eux-mêmes perçoivent et interprètent les comportements de ceux qui les entourent. Elle fait partie d'une vision plus générale du monde, une conception marocaine de la nature de la société et de l'individu dans laquelle chaque personne est considérée comme un agent actif qui crée une vie significative au sein d'un monde essentiellement arbitraire²⁴.

Au-delà de son caractère formel, l'allégeance s'étend à la vie en société et aux relations entre personnes. Sans cérémonie solennelle, des personnes se trouvent consciemment ou inconsciemment amenées à obéir à d'autres, car elles incarnent à leurs yeux la droiture et l'intégrité nécessaires pour être obéies. Ainsi, tant et aussi longtemps que ces « leaders » agissent dans un sens jugé « juste » par les « suiveurs », ces derniers leur doivent obéissance et loyauté.

L'exemple cité par d'Iribarne (1998) nous paraît fort approprié pour illustrer cette valeur. En effet, l'auteur fut étonné de voir que les ouvriers de SGS-Thomson Casablanca se donnaient à fond dans leur travail et parvenaient même à dépasser les objectifs fixés par le siège dans le cadre du programme de gestion de la qualité totale. Cependant, nous nous écartons de l'explication donnée par l'auteur à ce dévouement par une forme de maraboutisme. Nous y voyons au contraire une manifestation de cette valeur d'allégeance que le Marocain témoigne à toute personne qui en est digne en raison de sa position ou de son charisme bien que dans l'exemple précité, cette allégeance s'inscrive dans un registre profane puisque le directeur de SGS-Thomson n'était pas musulman.

Entre l'individualisme et le collectivisme, le « familisme »

Les dimensions d'individualisme et de collectivisme définies par Hofstede (1987) s'appliqueraient mal dans le cas de la plupart des Marocains. Ainsi et bien que ces derniers soient loin de présenter une population homogène comme nous l'avons expliqué plus haut, trop peu d'entre eux pourraient se reconnaître dans l'une de ces deux dimensions. En effet, la plupart des Marocains ne peuvent pas être qualifiés d'individualistes dans le sens hofstedien dans la mesure où ils ne sont que rarement animés par leur intérêt personnel. Le caractère de collectivistes leur conviendrait mal également du fait que ce n'est pas tout à fait l'intérêt collectif qui expliquerait la majeure partie de leurs agissements.

24. Traduction libre.

Se situant entre individualisme et collectivisme au sens de Hofstede (1987), le Marocain est primordialement mû par ses intérêts familistes. Ainsi, sa petite famille passe avant tout. Nous avons vu des Marocains trimer jour et nuit et s'endetter pour assurer à leur progéniture une scolarité de qualité. Le Marocain est vraiment prêt à tout pour ses enfants. Il serait capable de déplacer les montagnes s'il le faut pour que ses enfants vivent bien et mangent à leur faim. Nous avons rencontré des pères et des mères de famille connus pour leur intégrité et leur droiture qui envisageaient des solutions à la limite de l'illégalité pour permettre à un fils chômeur d'immigrer à l'étranger ou de se trouver un emploi au Maroc.

Comme toute société en émergence où le taux de croissance démographique reste élevé par rapport à ses moyens, le Maroc fait face depuis de nombreuses années à des problèmes de chômage. Le nombre des sans-emploi, même parmi les porteurs de diplômes supérieurs, ne cesse d'augmenter malgré toutes les mesures mises en œuvre par le gouvernement. Face à ce fléau national et en l'absence d'allocations de chômage et d'autres aides sociales, la solidarité familiale reste le seul soutien dont disposent les sans-emploi. Le familisme s'avère sur ce plan au moins, un filet de sécurité sociale qui soutient toute la société. Les parents marocains ne se lassent pas de leurs enfants quel que soit leur âge si, faute d'emploi, ils sont obligés de rester dans la maison paternelle.

Sur un continuum allant d'individualiste à collectiviste avec le familisme au centre, certains parents, bien qu'ils soient en majorité familistes dans le sens expliqué plus haut, tendraient vers l'un ou l'autre des deux antipodes. Certaines études ont en effet montré que les gens de Souss au sud sont animés par un fort sens d'affiliation à leur collectivité alors que ceux qui sont originaires de la région de Fès au centre se montrent plus indépendants ou plus individualistes (Mamou, 1985). Ainsi, la solidarité familiale – ou le familisme – est beaucoup plus développée chez les Berbères qu'il ne l'est chez les Arabes. Le sens de la famille transcende même chez cette population le sens strict du terme (parents et enfants) pour englober les membres de la grande famille (par exemple, grands-parents, cousins, tantes et oncles, petits-enfants). Il va même jusqu'à s'entendre parfois dans un sens plutôt proche de tribu ou de clan.

À titre d'exemple, nous mentionnons le cas de ce chauffeur de camion qui touche à peine le SMIG²⁵ et qui a tenu à envoyer son fils unique poursuivre ses études à Montréal. Pour ce faire, il s'est lourdement endetté et a même hypothéqué la maison que lui avait léguée son père.

25. Salaire minimum interprofessionnel garanti. Il est d'environ 250 dollars canadiens par mois.

Il faut toutefois noter que les parents s'attendent généralement à ce que leurs sacrifices soient récompensés une fois que le fils ou la fille se serait assuré une position sociale qui lui permettrait de leur venir en aide à son tour. C'est certainement ce qui expliquerait la quasi-absence au Maroc d'hospices pour personnes âgées. Il appartient en effet aux enfants de prendre soin de leurs parents dès qu'ils se sentent capables de le faire.

La sacralité de la dignité

Le Marocain est très fier de sa dignité et tient mordicus à ce qu'elle soit respectée quand bien même les apparences pourraient suggérer le contraire. En effet, quand les conditions de son travail l'amènent à faire des compromis à ce sujet, le Marocain chercherait la première occasion pour réaffirmer son attachement à sa dignité. Si cette dernière continue d'être bafouée, il pourrait chercher une compensation légitime ou illégitime pour rétablir le respect, du moins le sien, de sa dignité. Par contre, quand il est respecté, apprécié et valorisé, le Marocain ferait tout pour montrer sa reconnaissance et son dévouement. D'ailleurs, l'une des conditions implicitement associées à l'allégeance est le respect de la dignité comme nous l'avons précédemment expliqué dans l'exemple cité par d'Iribarne (1998).

GESTION À LA MAROCAINE

Eu égard à toutes les caractéristiques et valeurs qui précèdent, les pratiques de gestion des entreprises au Maroc présentent un certain nombre de spécificités qu'il convient de comprendre. Nous appréhendons ces dernières du point de vue des modes et des systèmes, des modalités ainsi que des rapports de gestion qui prévalent dans la société marocaine et que nous présentons après une description sommaire de l'image de l'entreprise dans la représentation collective au Maroc.

L'image de l'entreprise et du patron dans la représentation collective au Maroc

L'image de l'entreprise est très mitigée au Maroc (Sâadi, 1982). Ainsi pour certains, elle est le lieu où le salarié a l'opportunité de travailler – alors que beaucoup de ses compatriotes sont au chômage – et de gagner dignement un salaire qui lui permet de faire vivre et d'entretenir convenablement sa famille. Pour d'autres, elle est le lieu où des capitalistes fortunés et chanceux s'enrichissent de plus en plus aux dépens de prolétaires qui s'appauvrissent, ou pour reprendre un verbe cher aux marxistes, se paupérisent jour après jour. Ainsi pour les premiers, le travail est sacré et fait même partie des

obligations religieuses²⁶ alors que pour les seconds, il n'est qu'exploitation et extorsion.

L'image du patron est d'ailleurs le corollaire de celle de l'entreprise. Pour les uns, il est un pourvoyeur indirect²⁷ de moyens de subsistance permettant au travailleur de faire vivre les siens, alors qu'il est vu par les autres comme un opportuniste, un exploiteur, voire un voleur. Dans le parler marocain en effet, plusieurs patrons ventrus sont désignés de *kerch lahrām*, ce qui signifie littéralement « ventre [rempli du produit du] vol ». Il s'ensuit pour la plupart de ces derniers que voler le voleur n'est pas du vol, mais une action tout à fait légitime qui contribue à rendre au travailleur une partie infime de ce qui lui est indûment et injustement volé : sa santé, son travail et surtout sa dignité.

Il est difficile d'établir une ligne de démarcation nette entre ce qui est laïc et ce qui est religieux dans l'entreprise marocaine. Geertz *et al.* (1979) met d'ailleurs en évidence la laïcité de l'essentiel de la vie ordinaire et le cantonnement de l'influence religieuse dans des domaines de comportement peu nombreux et bien circonscrits. De son côté, d'Iribarne (1998), essayant de comprendre le fonctionnement des entreprises marocaines à travers l'étude du cas de SGS-Thomson, n'a pu s'empêcher de faire usage des deux registres : profane et religieux. Il explique le succès de cette firme par « [l']irruption dans la vie de l'entreprise de références morales qui, tout en étant usuelles dans le domaine traditionnellement concerné par la religion, sont normalement étrangères à cette vie » (d'Iribarne, 1998, p. 248). C'est cette symbiose entre le laïc et le religieux ou entre le profane et le sacré qui aurait permis à l'entreprise – SGS-Thomson – de mobiliser des « ressources de la culture marocaine habituellement inexploitées dans un contexte d'entreprise » (p. 223). Ceci d'autant plus qu'il existe dans la culture marocaine une image positive de l'école qui a rendu ce mariage entre l'athée et le fidèle une entreprise non seulement possible mais on ne peut plus fructueuse.

Cette relation entre laïc et religieux est une relation très particulière et surtout versatile dans le contexte marocain. En effet, l'employé marocain peut être d'une intolérance totale vis-à-vis d'un patron marocain athée et, par conséquent, ne lui témoignerait aucune forme consciente ou inconsciente d'allégeance. Par contre, quand il s'agit d'un roumi²⁸, peu importe alors pour l'employé marocain qu'il soit religieux ou athée. Il suffit qu'il incarne

26. Plusieurs versets du Coran exhortent en effet les musulmans à travailler.

27. Musulmans, les Marocains croient que Dieu est le Seul Pourvoyeur direct de moyens de subsistance.

28. Vocabulaire désignant tous les étrangers de race blanche. Un autre mot familier synonyme de roumi est *gaouri*.

les valeurs chères aux Marocains et en particulier celle de respect de la dignité, pour que ce lien d'allégeance – considérée cette fois-ci dans un sens laïc – s'établisse entre l'employé et son patron.

D'une manière générale, cette relation entre profane et religieux soulève souvent des questions de sensibilité quant à leur implication sur l'allégeance. En effet, de nombreux Marocains résidant à l'extérieur du Maroc se refusaient jusqu'à ces dernières années à acquérir la citoyenneté d'un autre pays pour ne pas avoir à prêter allégeance à une personne non musulmane. D'ailleurs, d'aucuns considéraient que prendre une nationalité étrangère était contraire aux préceptes de la religion.

Les modes et les systèmes de gestion au Maroc

L'alchimie peu commune constituée des influences culturelles, culturelles et ethniques présentées précédemment, conjuguée avec la distribution inégale du pouvoir, a contribué à stratifier fortement la société marocaine. Des courroies de transmission reproduisent cette stratification dans les entreprises elles-mêmes comme lieux de manifestation des représentations culturelles que se font les gens de leur vécu quotidien. Plusieurs organismes donnent l'image d'un micro-royaume avec son autorité supérieure, ses distances hiérarchiques, ses relais de pouvoirs et les sujets de sa majesté le patron. Ce dernier s'attend à ce qu'on lui « prête allégeance » matin et soir et qu'on accepte son autorité sans contestation. Quand il n'incarne pas les valeurs de justice et de justesse, les employés contestent passivement ou activement son autorité et surtout celle des relais au pouvoir, et cherchent refuge dans d'autres pratiques (par exemple, l'absentéisme, le sabotage) pour protéger leur dignité ou en compenser la perte. Le climat autoritaire crée au sein de l'entreprise une ambiance de tension, de méfiance et de suspicion, voire de crainte et de psychose. L'exemple d'une entreprise de tissage à Casablanca est très édifiant à cet égard. En effet, l'ayant reçue en héritage, les frères S. n'avaient pour seul souci que de « tirer le maximum » de l'entreprise et de ses employés pour lesquels ils n'avaient aucune considération. Peu de temps après la reprise, la firme autrefois prospère et rentable, a commencé à battre de l'aile. Les employés qui étaient naguère fidèles au fondateur ne se sentaient plus attachés à ses héritiers par les liens d'allégeance. Les absences étaient devenues très fréquentes; les sabotages et pannes, autrefois rares et maîtrisés, étaient devenus la règle. Les frères S. ont fini par se décider à faire faillite pour échapper à leurs créanciers.

Ainsi, le sens du devoir est-il régi dans l'entreprise comme dans la société marocaine par la volonté de préserver sa dignité et d'éviter l'ignominie.

Quand l'autorité reconnaît et est sensible à cette dignité, elle obtient en contrepartie la dévotion des gens, leur gratitude et par conséquent, leur allégeance. Les rapports hiérarchiques, quand ils ne sont pas fondés sur cet équilibre fragile entre autorité et volonté de préserver la dignité, créent des abris anti-autorité, des refuges où les gens se retranchent pour mieux faire face à l'autorité. Quand la dignité est reconnue, nul besoin de contrôler. On ne badine pas avec les valeurs morales qui gouvernent son pays même si comme le dit d'Iribarne (1989, p. 14), « ... chaque pays bafoue parfois ses propres valeurs ». La définition des responsabilités de chacun, quand elle est fondée sur cette reconnaissance, est toujours perçue comme un minimum auquel on doit s'attendre de la part des gens ainsi responsabilisés. Dans le cas contraire, cette définition serait saisie comme un maximum que les gens jugent toujours difficile à atteindre, car il est fondé sur les estimations irréalistes de la direction. Comme par enchantement, quand l'ordre établi change et que l'autorité devient plus reconnaissante de la dignité des gens, le maximum d'hier se transforme en minimum d'aujourd'hui, et les ressources cachées se mobilisent soudainement d'une façon abracadabrante.

Les récompenses, même quand elles ne sont pas matérielles, sont très appréciées dans la logique marocaine parce qu'on y voit justement un indicateur de reconnaissance. On est tout autant reconnaissant que les sanctions, quand elles sont justifiées, se donnent en privé, contrairement aux récompenses. L'inverse réduit la valeur symbolique de la récompense et exacerbe la sanction même si elle est justifiée et largement méritée. Un technico-commercial dans une grande entreprise casablancaise de peinture a décidé de démissionner de son poste en dépit d'un salaire mirobolant, car son patron s'est permis de lui faire des remontrances devant ses collègues. Bien que le technico-commercial ait été dans son tort, il aurait préféré que les reproches lui soient faits en privé.

Malgré son caractère individualiste, le Marocain a, en règle générale, un assez bon esprit d'équipe à condition de limiter le nombre de personnes par groupe et de veiller religieusement à ce que ce dernier soit constitué de personnes qui s'entendent. Il préfère cependant travailler seul et répondre ainsi de la qualité de son travail.

L'élément régulateur de la dyade autorité-dignité reste, dans une large mesure, la responsabilisation des individus et la préservation de leur dignité. C'est indubitablement la clef de l'énigme qu'ont découverte les responsables de SGS-Thomson étudiés par d'Iribarne et qui leur a permis de s'assurer la loyauté du personnel indépendamment de leur rang hiérarchique et en dépit de la grande diversité culturelle qui marque la société marocaine.

On peut dire, en définitive, que gérer à la marocaine implique la recherche de l'adéquation entre deux tendances phares difficilement, mais « possiblement » conciliables : la mise en œuvre de règles d'administration et des normes de travail impliquant le contrôle des ressources à la disposition de l'entreprise, d'une part, et la nécessité de préserver la dignité de l'employé marocain vaille que vaille, d'autre part. La rupture de l'équilibre entre ces deux impératifs est d'autant plus grave que les individus frustrés chercheront refuge, consciemment ou non, dans des pratiques et des comportements difficilement décelables, parfois légalement incontestables et hautement nocifs à l'entreprise.

Face à ces comportements conscients ou inconscients de leurs employés, les patrons marocains adoptent des modes de gestion variés. La liste que nous présentons ci-après ne prétend pas être exhaustive, et les modes sont loin d'être typiquement marocains. Cependant et bien qu'ils soient utilisés par d'autres dirigeants dans d'autres pays, ces modes sont très influencés au Maroc par les caractéristiques culturelles et sociales déjà évoquées.

Le mode de gestion paternaliste

De nombreux dirigeants marocains se comportent en entreprise comme s'il s'agissait de leur famille. Nos nombreuses interventions dans les entreprises nous amènent cependant à préciser que ce mode est surtout le fait de dirigeants agissant dans un contexte organisationnel caractérisé par les spécificités suivantes :

- Dirigeant relativement âgé : en effet, tous les dirigeants de cette catégorie ont la cinquantaine passée;
- Personnel relativement ancien : dans les entreprises où ce mode de gestion prévaut, l'ancienneté moyenne du personnel est d'environ une dizaine d'années;
- Caractère familial ou tribal de l'entreprise : en règle générale, les employés des entreprises où ce mode est adopté appartiennent dans leur majorité à la famille du dirigeant ou à sa tribu dans le cas des dirigeants soussis.

Dans ce mode de gestion, les conflits sont rares. Les décisions du dirigeant sont perçues de la même façon que les directives données par le père à son enfant dans l'analyse transactionnelle. Les contestations sont rares et fort limitées. L'esprit d'équipe y est fort et déborde même les frontières de l'entreprise. Ainsi, un employé sait pertinemment qu'il peut compter sur l'entreprise et son dirigeant en cas de problèmes, même à l'extérieur de

l'organisation. Cela ne veut cependant pas dire qu'il n'y a pas de licenciements ou, à tout le moins, d'accrocs. En effet, il arrive que des employés insatisfaits de leurs conditions quittent l'entreprise pour aller ailleurs. Il est vrai aussi qu'en période de récession, les employés de ce genre d'entreprises sont davantage sollicités à « serrer la ceinture » que leurs collègues qui travaillent dans des entreprises gérées différemment.

C'est dans ce mode que l'on rencontre le plus les manifestations des valeurs de la culture marocaine. Ainsi, ce système est largement fondé sur l'allégeance des employés à leur patron. Ce dernier est perçu comme le garant du respect de la dignité de ceux qui travaillent avec lui. Les valeurs capitalistes de lucre sont diluées dans ce mode de gestion et sont remplacées par une solidarité à toute épreuve. Le cas de cette minoterie industrielle est très parlant. En effet, cette entreprise qui emploie une quarantaine d'ouvriers provenant de la même tribu est une véritable famille. Le patron joue le rôle de chef de tribu. Il est soucieux du bien-être de tout un chacun. Ses interventions transcendent le cadre organisationnel pour s'étendre au contexte familial. Les employés faisant face à des difficultés conjoncturelles de toute sorte savent qu'ils peuvent compter sur l'entreprise. En contrepartie, les employés se sentent moralement et religieusement tenus à l'obéissance à l'égard de leur patron. C'est grâce à cette complicité que la minoterie a pu tenir le cap au moment où d'autres ont dû mettre la clef sous la porte durant la forte récession qui a frappé le Maroc au début des années 80.

Le mode de gestion familial

Ce mode ressemble beaucoup au précédent à ceci près qu'il prévaut surtout dans les entreprises à caractère purement familial. Nous entendons par caractère familial ici les entreprises où les postes de responsabilité ainsi que la propriété sont détenus par les membres de la même famille alors que dans les entreprises paternalistes, ces postes sont détenus par des personnes en dehors de la famille du patron.

Dans ce genre d'entreprise, les considérations familiales l'emportent largement sur celles d'ordre organisationnel. Ainsi, l'entreprise est-elle considérée être au service de la famille et non le contraire. Les éventuels conflits internes sont tranchés par l'autorité familiale la plus écoutée. Les décisions familiales sont prises sans possibilité de recours surtout dans les entreprises contrôlées par des familles d'origine berbère.

Dans ces entreprises, les liens d'allégeance sont très forts. En effet, à l'allégeance religieuse s'ajoute l'allégeance due au chef de l'entreprise qui se trouve être souvent aussi le chef de famille. Ainsi dans ces entreprises, on

rencontre le moins de contestations et de problèmes de gestion des ressources humaines. L'exemple de cette entreprise casablancaise de torréfaction de café est très intéressant à relater. En effet, gérée par deux frères soussis, celle-ci n'est en fait que l'extension de la famille. Bien qu'il s'agisse d'une PME, elle assure le logement et le transport à tous ses employés, leur donne des prêts à intérêts nuls, les aide à défrayer les frais de scolarité de leurs enfants, etc. À vrai dire, c'est le frère aîné qui détient les pleins pouvoirs dans l'entreprise. Le cadet lui-même agit sous la supervision de son frère aussi bien au travail qu'en famille.

Le mode de gestion autoritaire

Ce mode est l'un des plus fréquents dans les entreprises marocaines. En effet, forts du pouvoir que leur confère la propriété du capital ainsi que l'état du marché du travail au Maroc, plusieurs dirigeants se comportent en tyrans dans leur entreprise. Ordres et contre-ordres, ingérence dans toutes les tâches et opérations, contrôle étroit, centralisation des décisions, sont quelques-unes des caractéristiques de ce mode de gestion. Et comme la dignité des employés n'est pas toujours respectée dans ce type de gestion, ceux-ci font tout pour compenser cette « érosion de respect » en utilisant des expédients comme le retard, l'absentéisme, la grève, voire le sabotage. Ces moyens compensateurs entraînent de la part du patron encore plus de contrôle, d'ingérence et de manque de respect, et ainsi de suite.

Nous devons reconnaître qu'il s'agit ici du mode de gestion le plus éloigné des valeurs de la culture marocaine, mais, malheureusement aussi, le plus fréquent. En effet, l'absence d'une véritable allégeance justifiée par celle du respect de la dignité des employés, fait que le patron impose de plus en plus de contrôles qui sont ressentis par les employés comme une exacerbation du manque de respect de leur dignité. À leur tour, ils s'ingénient à trouver des moyens de contournement de ces contrôles. La rupture de la relation allégeance-dignité a alors pour implication les résultats médiocres que connaissent beaucoup de firmes marocaines. Encore une fois, c'est le rétablissement de cette relation qui explique les excellents résultats constatés par d'Iribarne (1998) dans l'usine casablancaise de SGS-Thomson.

Le mode de gestion artisanal

Dans le mode de gestion artisanal, le patron n'est pas nécessairement autoritaire. Cependant, le système de gestion mis en place n'est pas approprié souvent parce que le dirigeant ne dispose pas des compétences nécessaires en gestion. En effet, de nombreux dirigeants marocains sont d'anciens

ouvriers, agriculteurs, voire chevillards qui se sont convertis dans l'industrie sans avoir nécessairement les bagages nécessaires (Tangeaoui, 1993; Berrada, 1968). Cette reconversion a été favorisée par plusieurs événements historiques, tels que la fin du protectorat franco-espagnol et le départ des dirigeants européens, l'exode volontaire des dirigeants juifs en 1967 à la suite de la guerre arabo-israélienne, et la loi sur la marocanisation en 1973. Cette loi a obligé les dirigeants non marocains à céder la majorité du capital à des ressortissants marocains et a fait que beaucoup de non-Marocains ont préféré vendre leurs entreprises et quitter le pays.

Les dirigeants de ce type d'entreprises doivent faire face à de sérieux problèmes de gestion. Ils ne disposent souvent pas de moyens de calculer leur prix de revient ni d'optimiser la rentabilité de leurs actifs. Une étude contestée²⁹ sur le tissu industriel au Maroc effectuée vers la fin des années 90 a fait ressortir que plus du tiers des entreprises marocaines disparaîtraient dès que l'accord de libre-échange avec l'Union européenne entrerait en vigueur alors qu'un autre tiers éprouverait énormément de difficultés à s'y adapter.

Dans ce mode, il est particulièrement difficile de déterminer l'influence des valeurs de la culture marocaine sur la gestion. En effet, comme il s'agit d'un groupe très hétérogène par rapport à cette influence, certains dirigeants de cette catégorie sont très respectueux de la dignité de leurs collaborateurs et reçoivent en retour l'allégeance qui leur est due. Leurs problèmes organisationnels proviennent cependant de leur incompétence en gestion. D'autres, par contre, se trouvent confrontés aussi bien à des problèmes causés par leur incompétence en tant que gestionnaires qu'aux conséquences négatives des valeurs culturelles qu'entraîne le non-respect de la dignité de leurs collaborateurs.

Le mode de gestion moderne

Ce mode de gestion est généralement le fait de jeunes dirigeants ayant fait des études avancées au Maroc ou à l'étranger. Plusieurs de ces jeunes dirigeants ont également pris la relève d'entreprises antérieurement gérées par des parents qui adoptaient un mode de gestion parmi ceux évoqués plus haut. C'est le cas également de filiales d'entreprises étrangères au Maroc.

Les caractéristiques de ce mode de gestion ne diffèrent pas beaucoup de celles qui prévalent dans des entreprises européennes ou américaines à

29. Document non publié du ministère du Commerce et de l'Industrie.

ceci près que la gestion d'un personnel marocain nécessite des adaptations culturelles et sociales importantes.

Les entreprises gérées par ce genre de gestionnaires sont organisées d'une manière très formelle avec un organigramme officiel, des descriptions de tâches, des manuels de procédures. La plupart des entreprises marocaines opérant dans le milieu urbain s'acheminent progressivement vers ce mode sous la double pression de l'Administration – surtout du fisc qui les oblige à tenir une comptabilité – et de la concurrence internationale. Dans ce genre de firmes, les valeurs culturelles peuvent contribuer à améliorer les résultats ou, au contraire, à les affaiblir. Encore une fois, l'exemple de SGS-Thomson s'avère excellent à cet égard. La prise en considération de la dignité des gens qui les amène à prêter allégeance au patron peut en effet faire la différence.

Les types de gestionnaires au Maroc

Nous ne prétendons pas ici faire le point de toutes les caractéristiques des types de gestionnaires connus au Maroc. Notre objectif ici est de présenter une typologie assez approximative de ces types sur la base de considérations liées à l'origine ethnoculturelle des dirigeants.

Le type de gestionnaire fassi

Ce serait une lapalissade que de dire que tous les Fassis ne se ressemblent pas. Nous ne saurions par conséquent soutenir que ce type s'applique à tous les dirigeants originaires de Fès. Ce qu'il faudrait peut-être rappeler à ce sujet, c'est que les Fassis, dans leur majorité, sont les descendants des Andalous chassés au XV^e siècle par les Espagnols. Certains d'entre eux proviennent de familles juives islamisées aux XVI^e et XVII^e siècles. D'ailleurs, certains noms ont conservé jusqu'à aujourd'hui leur consonance juive comme les noms de Kouhen, de Benhayoun et de Benchekroun.

Les Fassis sont connus pour avoir des tendances et des habiletés marchandes très marquées. Même avant le protectorat, les commerçants de Fès visitaient régulièrement les marchés européens et du Moyen-Orient à la recherche de produits à importer ainsi que de débouchés pour leurs propres biens. Déjà en 1922, de Périgny n'a pu s'empêcher de dire toute son admiration pour les Fassis. Il a écrit à cet égard : « Le Fassi aime le négoce pour lequel il a de remarquables dispositions et qui, très en honneur vaut au *mesoueq* ou *tajer*, commerçant en gros, une particulière considération » (De Périgny, 1919, p. 41).

D'ailleurs, après l'indépendance, les premiers capitalistes du Maroc étaient dans leur grande majorité des Fassis. Ils se sont assez tôt lancés dans différentes industries, dont celle du textile.

Aujourd'hui, les Fassis sont présents dans tous les domaines économiques. Ce que nous pouvons peut-être relever quant à ce type, c'est que le Fassi, malgré le familisme commun à la plupart des Marocains, tend généralement vers l'individualisme. Son sens de l'indépendance est très marqué par comparaison avec les dirigeants d'autres origines ethniques. Néanmoins, nous connaissons beaucoup d'entreprises gérées par des Fassis où prévaut un mode de gestion familial ou paternaliste. Quand c'est le cas, il y règne une solidarité à toute épreuve entre les membres de la famille.

Comme la plupart des Fassis se sont lancés dans l'industrie depuis fort longtemps, ils avaient les moyens d'envoyer leurs enfants faire des études dans les écoles les plus prestigieuses. Il n'est pas étonnant alors de voir beaucoup d'entreprises dirigées par les Fassis adopter un mode de gestion moderne.

L'influence des valeurs culturelles sur ce type de gestionnaire varie considérablement en fonction du mode de gestion choisi. Ainsi, est-elle positive dans les modes paternaliste et familial alors que son impact est plutôt négatif quand le mode est autoritaire. Nous avons également vu précédemment que la plupart des gestionnaires fassis tendent vers le système moderne du fait de leur antériorité commerciale et de leur tendance à envoyer leur progéniture poursuivre des études en Europe et en Amérique du Nord. Néanmoins, le Fassi tend généralement à être individualiste. Son comportement, d'un point de vue culturel, reste alors difficile à cerner en entreprise.

Le type de gestionnaire soussi

Le Soussi est animé par un sens très aigu d'appartenance familiale et tribale. Ainsi, la solidarité entre entrepreneurs soussis et leurs employés est encore plus solide et souvent indéfectible. Les modes de gestion qui prévalent dans les entreprises soussies sont surtout les modes paternaliste et familial. Les Soussis sont connus pour être d'excellents commerçants. En effet, la grande majorité des épiceries au Maroc est gérée par des Soussis. C'est la raison pour laquelle ils sont restés traditionnellement dans les activités commerciales. Aujourd'hui et bien qu'ils continuent d'être fortement présents dans le commerce, les Soussis commencent à pénétrer d'autres domaines économiques qui étaient jusqu'à ces dernières années, l'apanage de Fassis et de dirigeants provenant d'autres ethnies. Des exemples de grands groupes industriels soussis comme celui des familles Agouzzal et Hadj Omar sont très édifiants à cet égard.

Ce qu'il conviendrait de noter à propos des entreprises soussies, c'est qu'elles emploient surtout une main-d'œuvre tribale et généralement non syndiquée. En période de récession, ces entreprises résistent mieux que les autres en raison de « l'esprit de tribu » qui y règne. En plus, le Soussi est connu pour son pragmatisme et sa rationalité économique souvent qualifiés d'exagérés. Dans les blagues populaires, le Soussi est le plus souvent présenté comme une personne pingre et trop près de ses sous, alors que le Fassi y est décrit comme une personne trop raffinée qui cherche à éviter les conflits ouverts surtout lorsqu'il est opposé à un *aroubi*³⁰. Ayant des besoins personnels limités, le dirigeant soussi ne se lance que rarement dans des dépenses ostentatoires et réinvestit souvent ses gains dans son commerce. Il ne paie pas non plus de gros salaires en règle générale. C'est peut-être ce qui explique aussi la prépondérance de la main-d'œuvre tribale dans son entreprise.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les valeurs culturelles sont très présentes dans les modes de gestion généralement adoptés par le gestionnaire soussi en raison de l'emploi d'une main-d'œuvre familiale et tribale. Les valeurs d'allégeance, de dignité et de familisme sont particulièrement marquées chez les gestionnaires soussis comme nous l'avons montré dans l'exemple de l'entreprise de torréfaction de café.

*Le type de gestionnaire arbi*³¹

Il ne s'agit pas ici d'un type homogène. Il conviendrait vraiment de parler de plusieurs types plutôt que d'un seul. Nous pouvons en effet soutenir qu'il existe trop peu de caractéristiques communes aux dirigeants de ce groupe. Nous y trouvons en fait tous les modes de gestion présentés à la section précédente avec peut-être une prépondérance du mode artisanal.

L'une des caractéristiques communes à ce type consisterait en la tendance de ses dirigeants à éviter le risque et à privilégier des investissements à rentabilité immédiate comme ceux généralement faits dans le foncier. En plus, beaucoup de dirigeants appartenant à cette catégorie ne réinvestissent que rarement et d'une façon limitée les bénéfices réalisés dans l'entreprise.

Comme il s'agit d'un groupe hétérogène, l'influence des valeurs culturelles est très difficile à cerner ici. Cependant, dans plusieurs entreprises gérées par ce genre de gestionnaires, nous avons relevé que la main-d'œuvre provenait d'horizons ethniques très diversifiés. En effet, plusieurs des gestionnaires interrogés préfèrent ne se fier qu'accessoirement à des employés de leur famille ou de leur tribu. Certains auraient même une préférence

30. Dérivé de Arabi, c'est-à-dire « Arabe ». Dans le parler marocain, *aroubi* est synonyme de campagnard ou de blédard.

31. *Arbi* signifie Arabe. Nous utilisons ce mot ici dans le sens de Marocain non soussi et non fassi.

pour un personnel soussi réputé pour son pragmatisme, ses revendications limitées et son intégrité ainsi que pour des travailleurs fassis réputés pour leur prestige et leur classe.

Le type de l'immigrant revenu au pays

Il s'agit d'un type en émergence dans le Maroc d'aujourd'hui. De nombreux immigrants reviennent dans le pays pour y investir dans un domaine qu'ils ont connu en immigration. Ils emmènent avec eux soit un capital constitué à l'étranger – c'est le cas notamment des immigrants dans les pays du Golfe –, soit une expérience qu'ils cherchent à valoriser au Maroc. Les domaines concernés par lesdits investissements sont très variés. Ils vont du foncier – surtout pour les immigrants ayant ramené un capital de l'étranger – à l'industrie et au commerce pour ceux revenant dans le pays avec une expérience importante et (ou) des contacts précieux.

Du point de vue de l'influence culturelle, ce type combine en fait deux obédiences différentes : vis-à-vis de la culture marocaine d'origine (fassi, berbère, arbi, etc.) d'une part, et à l'égard de la culture du pays d'immigration d'autre part. Par exemple, de retour au pays, un investisseur soussi emploierait de préférence une main-d'œuvre familiale ou tribale et adopterait un mode de gestion paternaliste ou familial, mais mettrait en œuvre son apprentissage acquis dans le pays d'immigration. C'est le cas par exemple de cet informaticien soussi revenu de France pour créer une entreprise d'assemblage d'ordinateurs. La main-d'œuvre était entièrement soussie, le mode de gestion plutôt paternaliste, mais aussi moderne puisque l'entreprise était organisée d'une manière très structurée. Cependant, le formalisme n'était pas sclérosant. Ainsi, alors que les employés ne pouvaient officiellement bénéficier que des deux tiers de leur salaire mensuel à titre d'avance, le patron consentait des avances dépassant parfois deux mois de salaire quand un ouvrier venait le voir pour un problème particulier.

Les rapports organisationnels au Maroc

Dans un contexte organisationnel, les employés entretiennent un certain nombre de rapports que nous qualifions ici d'organisationnels, aussi bien les uns avec les autres que vis-à-vis de la hiérarchie. Ces rapports peuvent être tendus ou conviviaux, constructifs ou destructifs dépendamment des perceptions que les uns et les autres en font et des valeurs qu'ils leur donnent. Il est certain qu'il existe une ribambelle de rapports organisationnels. Cependant, nous nous limitons ici à ceux qui nous semblent les plus importants, compte tenu des perceptions culturelles des protagonistes. Ainsi, présentons-

nous successivement les rapports à l'autorité, à la hiérarchie et au contrôle; les rapports à la responsabilité et à l'initiative; et enfin, les rapports aux résultats organisationnels.

Le rapport à l'autorité, à la hiérarchie et au contrôle

Dans son étude de la culture marocaine à travers le cas de SGS-Thomson, d'Iribarne (1998, p. 244-245) se demande comment s'expliquer que partout ailleurs dans la société marocaine, les rapports hiérarchiques soient si distants et stratifiés, et mettent en opposition des valeurs d'autorité et de simplicité, alors qu'à SGS-Thomson, le TQM³² a pu les concilier dans l'intérêt de tous? Et l'auteur de se demander :

Cette combinaison d'autorité et de simplicité serait-elle la référence morale dans le contexte marocain? Les propos d'un chef de service pourraient le laisser penser : la référence est une autorité forte, mais la modestie est très appréciée; on n'a rien à perdre à descendre sur le terrain, on gagne du respect. Pourtant, avons-nous vu, cette forme d'exercice du pouvoir est tout sauf banale dans les entreprises marocaines et ne régnait nullement dans l'entreprise avant la transformation qu'elle vient de connaître. N'y a-t-il pas là une contradiction?

Connaissant sa démarche dans *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989), on aurait pu s'étonner de ne pas voir d'Iribarne trouver une opposition fondamentale de ce genre. Cherchant à expliquer cette opposition, d'Iribarne (1998, p. 233-234) analyse comment les gens font le rapprochement entre l'ordre ancien et l'univers d'autorité : « autorité qui surveille et punit [...] Les sentiments et attitudes associés à cet univers sont évoqués en parlant de peur, de méfiance, de blocage, de timidité. » Le nouvel ordre est associé par les gens à l'image de l'école qui éduque, forme et rend les personnes responsables d'elles-mêmes. La mobilisation ainsi créée de même que l'attachement de chacun à sa situation personnelle génère un ordre moral qui a, aux yeux de d'Iribarne (1998, p. 241), quelque chose de surprenant. L'auteur se demande justement :

Comment la référence au TQM et aux normes morales qui lui sont associées a pu être suffisamment crédible aux yeux du personnel de l'entreprise pour avoir entraîné, au delà des mots, une modification réelle des manières d'être et d'agir. Quel a bien pu être le ressort de l'adhésion à cette démarche morale?

La politisation accrue et la laïcisation progressive du pouvoir au Maroc, surtout sous la pression du protectorat français et espagnol, ont donné à la

32. Total quality management. En français, gestion de la qualité totale.

notion d'autorité un sens tout nouveau pour les Marocains. Ces derniers sont, en règle générale, très respectueux de l'autorité tant et aussi longtemps qu'elle ne tourne pas à l'injustice et pour autant qu'elle ne contraste pas avec la religion. Quand l'autorité devient coercitive et se transforme en une arme d'oppression, les gens, déboussolés, cherchent refuge dans quelques valeurs comme le maraboutisme. Ce dernier, au même titre que le soufisme et d'autres pratiques mystiques ou parareligieuses, a connu un développement fulgurant comme réaction « passive » à l'autorité incarnée par le Makhzen³³. Ce dernier était représenté localement par des caïds forts et plénipotentiaires dont l'image est associée dans l'esprit du Marocain à l'oppression, à l'excès de zèle et à l'injustice. Les propos du fakir de Dwyer (1982, p. 31-32) sont édifiants à cet égard :

Nous ne pouvons rien dire à propos du gouvernement. Quelqu'un pourrait vous entendre et cela vous vaudrait un châtiment. [...] Et il y a toujours du travail à faire pour le caïd. À n'importe quel moment ou quand vous vous écarterez du chemin, le cheikh [lieutenant du caïd] pourrait vous trouver et vous dire : « allez chercher du bois pour la maison du caïd », ou « allez apporter du fourrage pour [le bétail du] ... caïd³⁴ ».

Une principale opposition fondamentale peut se dégager à ce niveau d'analyse : autorité Makhzen ou « caïdalisme » contre « maraboutisme » ou « soufisme ». On peut aujourd'hui parler d'une opposition autorité – intégrisme ou autorité – fondamentalisme.

Une deuxième opposition fondamentale a été introduite par l'occupation française. Cette dernière a divisé le Maroc, sur un plan économique, en un « Maroc utile » – par les richesses économiques qu'il recèle – et un autre « inutile ». Leur plan de pénétration du territoire donnait donc la priorité aux régions du Maroc utile et ne s'est étendu au reste du pays que pour des raisons de « pacification ». Dwyer (1982, p. 3) note ceci dans la préface de son ouvrage :

Nous avons choisi cette région [sud du Maroc] surtout parce que, contrairement aux régions plus riches au nord du Maroc, Souss n'a pas suscité l'intérêt des colons durant la période du règne français de 1912 à 1956 et a été, nous avons supposé, moins affecté culturellement et économiquement³⁵.

33. *Makhzen*, ou *Al Makhzen*, est le nom traditionnellement donné à l'autorité au Maroc. Le mot signifie *entrepôt* en arabe. Cette appellation s'explique par le fait que les impôts perçus en nature étaient acheminés vers l'entrepôt de l'autorité.

34. Traduction libre.

35. Traduction libre.

Les tribus « insoumises » de même que les poches de résistance étaient considérées comme bled *siba*³⁶. Beaucoup de résistants des tribus « pacifiées » rejoignaient cette partie du pays pour échapper à l'autorité du Makhzen, qui était tombée entre les mains des colonisateurs « infidèles » et avait donc perdu toute trace de légitimité religieuse. Lisons ce que répond le fakir à la question de Dwyer (1982, p. 32) sur la transformation du rôle du caïd :

Au début c'était bien – il [le caïd marocain] se conformait à la loi pour juger [...] Quand ce contrôleur français est entré sur scène, le caïd a commencé à prendre de l'argent. Durant ses premiers jours, il n'acceptait jamais de l'argent et il se faisait des soucis pour les gens pauvres – il était numéro un [un homme de vertu]. Mais vers la fin, quand ce contrôleur gouvernait avec lui, quand son pouvoir était partagé [...] Alors, il a commencé à prendre de l'argent³⁷.

Une nouvelle opposition fondamentale a pris donc naissance entre autorité ou Makhzen infidèle et « caïdalisé », et *siba* ou insurrection contre cette forme d'autorité. Lisons ce qu'a écrit un historien français de l'époque (Hardy, 1930, p. 96) :

Le pouvoir des *djemâa* [conseil tribal] est assez théorique. Si la tribu est soumise au Makhzen – et c'est aujourd'hui le cas le plus fréquent –, le Sultan³⁸ lui délègue un caïd; si elle est indépendante, il arrive souvent et surtout en temps de crise, qu'un chef s'impose à elle, accapare, de façon plus ou moins prolongée, toute l'autorité et, comme le caïd, se fasse représenter dans chaque groupement par des hommes à lui.

La contestation de l'autorité illégitime s'est exacerbée à plusieurs occasions : quand les Français ont voulu mettre en application une charte de séparation ethnique entre les Arabes et les Berbères; quand les soldats français venaient enlever de force des jeunes pour les embrigader dans l'armée française durant la Première et la Seconde Guerre mondiale; et surtout, quand les Français ont exilé le roi Mohamed V en 1953.

Les caractéristiques de cette forme d'autorité méprisée par les Marocains se sont malheureusement reproduites au début de l'Administration marocaine de l'après indépendance ainsi que dans plusieurs entreprises. En effet, le mode de gestion autocratique dont nous avons parlé précédemment n'est en fait que le prolongement au sein de l'entreprise de cette confrontation autorité-hiérarchie, d'une part, contre dignité et recherche de valeurs refuges, d'autre part.

36. *Siba* ou *tassayoub* en arabe veut dire débandade, anarchie, absence de contrôle et de discipline.

37. Traduction libre.

38. Nom donné autrefois au roi. Ce mot est dérivé de *Sulta* qui signifie autorité en arabe.

Le rapport à la responsabilité et à l'initiative

Le rapport que le Marocain entretient avec la responsabilité et l'initiative est un rapport que nous pourrions qualifier d'insolite. En effet, la plupart des Marocains n'aimeraient pas être tenus pour responsables quand « ça ne marche pas ». Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont pas un sens de la responsabilité. Tout au contraire. Quand leur dignité est respectée, comme nous l'avons expliqué précédemment, ils se donneraient totalement à l'entreprise et au dirigeant. Leur « évitement » de la responsabilité s'explique justement par le fait que beaucoup de patrons les ont habitués uniquement à la rétroaction négative. Quand les choses vont bien, personne ne leur dit rien, mais quand ça va mal, « on leur fait porter le chapeau ». Ainsi, ils ont été amenés à développer cette phobie de la responsabilité qui transparait d'ailleurs dans le parler marocain. Par exemple, le Marocain ne rate pas le train ou le bus, c'est plutôt ce dernier qui est parti sans lui. Il ne heurte pas la porte, c'est plutôt elle qui l'a « frappé »; ce n'est pas lui qui a laissé tomber le verre, c'est le verre qui lui est tombé des mains.

C'est dire que quand « ça va mal », c'est toujours la faute de quelque chose d'externe à la personne. Pourtant, le Marocain, en cherchant à rejeter la responsabilité hors de lui, ne le fait pas méchamment. Il ne veut juste pas servir de bouc émissaire. Cependant, quand il est formellement responsabilisé, il accepte volontairement d'assumer les conséquences aussi bien positives que négatives de ses actes.

Interrogés au sujet de la rétroaction négative³⁹, un certain nombre de dirigeants soutiennent qu'ils ne donnent pas de rétroaction positive de peur que l'ouvrier en profite pour demander une augmentation de salaire ou tout autre avantage. Les ouvriers rétorquent de leur côté qu'ils n'acceptent pas de « porter le chapeau » seulement quand ça va mal et que s'ils doivent être tenus pour responsables, il faut qu'ils le soient aussi bien quand ça va bien que quand ça va mal.

Le rapport aux résultats organisationnels

Un proverbe marocain dit : « À quoi bon compter les jours d'un mois que je ne jeûne pas et dont je n'en encaisse pas le loyer? » Le Marocain n'est concerné par les résultats de l'entreprise que dans la mesure où ils influencent directement sa situation financière. Ainsi, dans toutes les entreprises où le salarié ne reçoit pas une part des gains sous forme de gratifications et

39. Nous préparons actuellement un recueil de cas en gestion de PME dont certains portent sur des entreprises marocaines. Ce recueil paraîtra en 2007.

de prime de rendement, il ne chercherait que rarement à en améliorer les résultats. Certains pourraient rétorquer que cela n'a rien à voir avec la nationalité de l'entreprise et de ses salariés et que là où les gains ne sont pas partagés avec les employés, le devenir de l'entreprise et l'amélioration de sa situation financière seraient la dernière de leurs préoccupations.

Cependant, dans le contexte de beaucoup d'entreprises marocaines caractérisées par une gestion souvent par à-coups et des récessions répétitives, les ouvriers sont souvent sollicités pour faire des sacrifices. Devant cet état de fait, ils refusent systématiquement d'assumer les pertes alors qu'ils ne sont pas associés aux résultats. Quand ils sont syndiqués, ils se cachent généralement derrière le bureau syndical pour manifester ce refus par crainte de représailles individuelles ou collectives.

Par contre, quand ils ne le sont pas, ce refus n'est que rarement apparent. Ils se cacheraient alors derrière des pratiques que les années d'exploitation leur ont appris à utiliser. Nul besoin de souligner que ce genre de comportement se rencontre plus fréquemment dans les entreprises appliquant un mode de gestion autoritaire. À l'opposée, la solidarité familiale ou tribale ainsi que l'association des employés aux bénéfices mettent les entreprises à l'abri de ces agissements vindicatifs.

CONCLUSION

À la lumière de l'exposé détaillé qui précède, nous avons vu que la culture marocaine est très hétéroclite et qu'elle a été progressivement forgée au gré des occupations qu'a connues le pays au fil de l'histoire. Elle est composée d'une alchimie peu commune de cultures dont certaines ont tout de même gardé quelques-unes de leurs particularités. Ainsi apparaît-elle à la fois comme un *melting-pot* dans le sens où elle présente de nombreuses constantes généralement incarnées dans les valeurs fondamentales de la culture marocaine, et comme une tour de Babel dans la mesure où les sous-cultures qui la constituent refusent de se fondre entièrement.

Les valeurs fondamentales qui caractérisent la société marocaine sont nombreuses, mais peuvent être ramenées aux valeurs suivantes : la logique d'allégeance qui lie les sujets à un leader religieux ou parfois profane; le familisme se situant entre l'individualisme et le collectivisme et qui consacre la primauté de la famille dans les préoccupations du Marocain; et la sacralité de la dignité qui, si elle n'est pas respectée, peut amener le Marocain à chercher des voies de compensation, voire de revanche, comme l'absentéisme, la démission, le sabotage, etc.

Si ces valeurs sont communes à la grande majorité des Marocains, leur mise en œuvre dans une perspective de gestion se trouve combinée aux particularités des sous-cultures qui composent la culture marocaine. De cette combinaison jaillissent des modes de gestion assez variés, dont le mode paternaliste, le mode familial, le mode autoritaire, le mode artisanal et le mode moderne. Certains de ces modes sont plus présents dans certaines sous-cultures. Par exemple, les modes paternaliste et familial se rencontrent plus souvent dans le cas de gestionnaires soussis alors que le mode moderne correspond davantage aux styles adoptés par les Fassis. Mais en tout état de cause, quand les valeurs culturelles fondamentales ne sont pas respectées et en particulier, le couple allégeance-dignité, l'entreprise pourrait être amenée à éprouver des difficultés quel que soit son mode de gestion et son type de gestionnaire.

RÉFÉRENCES

- Allali, B., *L'Audit-export, un outil stratégique pour le développement international des PME*, Casablanca, Éditeur CIDC, 2005.
- Allali, B., *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*, Paris, Éditeur EPU, 2004.
- Berrada, M., *L'entrepreneur marocain : une élite de transition*, thèse de doctorat, Bordeaux, Université de Bordeaux, 1968.
- Brown, K.L., *People of Salé : Tradition and Change in a Moroccan City, 1830-1930*, Cambridge, Harvard University Press, 1976.
- Crapanzano, V., *Tuhami : Portrait of a Moroccan*, Chicago, University of Chicago Press, 1980.
- Crapanzano, V., *The Hamadsha : A Study in Moroccan Ethnopsychiatry*, Berkeley, University of California Press, 1973.
- d'Iribarne, P., « Management et culture politiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, p. 70-75.
- d'Iribarne, P., « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise "excellente" », dans P. d'Iribarne *et al.*, *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998, p. 223-251.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- Dwyer, K., *Moroccan Dialogues : Anthropology in Question*, Prospect Heights, Waveland Press, 1982.
- Geertz, H., « The meaning of family ties », dans C. Geertz, H. Geertz et L. Rosen, *Meaning and Order in Moroccan Society : Three Essays in Cultural Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979, p. 315-506.
- Hardy, G., *Le Maroc*, Paris, Librairie Renouard, H. Laurens éditeur, 1930.

- Hofstede, G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 64, 1987, p. 10-21.
- IHEM (Institut des hautes études marocaines), *Initiation au Maroc*, Éditions d'art et d'histoire, Paris, 1937.
- Mamou, R., « Motivation et comportement de l'entrepreneur marocain », *Gestion et Société*, n° 14, 1985, p. 47-66.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (du Royaume du Maroc), Divers documents internes non publiés (circulaires et notes de service internes).
- Naciri, A., « Al Istiqssa », édition ronéotypée, date inconnue.
- Périgny, C.M. de, *Au Maroc : Fès la capitale du Nord*, Paris, Pierre Roger et Cie, 4^e édition, 1919.
- Sâadi, M.S., « Éléments d'analyse des entreprises personnelles et familiales marocaines », *Gestion et Société*, 1982, n° 9, p. 65-75.
- Tangeaoui, S., *Les entrepreneurs marocains*, Paris, Éditions Karthala, 1993.