

Texte de la communication à présenter au colloque :
« LE MANAGEMENT FACE A L'ENVIRONNEMENT SOCIOCULTUREL »
organisé à L'université SAINT JOSEPH DE BEYROUT-LIBAN-
Le 28/29 Octobre2004

Titre :
**« Etude empirique des profils des dirigeants français dans
le contexte Marocain. »**

Présenté par :
ABDELLATIF EDDAKIR
Enseignant chercheur à l'école supérieure
de technologie de Fès -Maroc-
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLEH
Route immouzar BP : 2427
Fax : 2125600585/86
Tél. : 2125600588

e-mail : eddakirabdellatif@yahoo.fr

**Etude empirique des profils des dirigeants français dans
le contexte marocain**

Dans cette étude nous allons exposer :

- dans un premier temps le cadre théorique et méthodologique dans lequel s'inscrit notre analyse d'une situation interculturelle de management ;
- dans un deuxième temps, nous allons présenter les résultats et les interprétations de notre enquête qui porté sur une population de dirigeants français opérant au Maroc.

I - Cadre théorique et méthodologique de l'étude :

I -1- Cadre théorique :

L'objet de notre étude est d'examiner une situation de management interculturel qu'est le contexte des filiales françaises implantées au Maroc. La question à soulever dans un tel contexte est la suivante : peut-on toujours transposer, à un autre contexte, des méthodes de management qui ont fait leurs preuve ailleurs ? Plusieurs chercheurs ont démontré qu'une telle transposition est vouée à l'échec. En effet, on parle d'un courant qui essaie d'appréhender une telle problématique : celui du management interculturel

I-1-1- Le concept de management interculturel :

Les études interculturelles nous permettent d'appréhender la variation des normes comme fonction des différences et spécificités culturelles. Pour **Ladmiral(J.R)** et **Lipiansky (E.M)**, l'étude interculturelle examine « l'idée

d'interactions, de rapports et d'échange entre cultures différentes...c'est une interaction où des objets se constituent tout autant qu'ils communiquent »¹.

Les sciences de gestion s'inspirent des approches interculturelles du fait que celles-ci développent des outils d'analyse des phénomènes qui caractérisent l'interaction de deux ou plusieurs cultures au sein de l'entreprise tels que :

- L'impact des différences culturelles nationales sur les comportements des individus (en termes de motivation, changement de profil, etc.) ;
- L'impact sur l'entreprise de façon globale (cohérence de l'action collective, convergence des buts individuels et ceux de l'entreprise, etc.)

Selon **Gauthey (F)** et **Xardel (D)**, le management interculturel consiste à étudier ce qui est en commun aux membres d'une organisation que ce qui les sépare. Il s'agit de recueillir les normes générales répondant à une moyenne au sein d'une population².

Nous tenons à préciser que le management interculturel ne consiste pas uniquement à prendre en compte les points communs, mais également les spécificités et les différences. Dans cette optique, on considère que le management interculturel prend « *en compte les fonctions de l'entreprise et du management les différences culturelles et cherche à en tirer profit* »³.

Signalons que ni les différences, ni les ressemblances sont à négliger pour une entreprise interculturelle. L'objet du management interculturel est de chercher « *à dégager et à maîtriser les valeurs et normes culturelles de référence positives qui unissent les individus dans le processus de gestion et aussi celles qui les séparent sur le terrain de l'action ; afin qu'elles servent de base à l'élaboration et au pilotage d'une culture et d'un système de gestion intégrés* »⁴. Dans cette perspective, on pense que la problématique du management interculturel est de se pencher sur les problèmes d'intégration de deux ou plusieurs cultures tout en cherchant à créer et à maintenir une cohérence au niveau global de l'entreprise.

I-1-2- Universalisme/relativisme des méthodes de management :

Au niveau international, l'influence de la culture nationale sur les pratiques managériales ne peut être négligée. Des dirigeants, par exemple, qui opèrent hors

¹ Okamba (E) : « L'interculturel : une nouvelle donne du management », in Revue Economie et société, N°20/1994, p209

² Gauthey(F), Xardel(D) : « Le management interculturel : modes et modèles », éd.Economica,p.20

³ Rodgers (I) : « Leaders sans frontières », éd Mc Graw-Hill1988, p.86

⁴ Okamba(€) : op.cité, p.210

de leur contexte culturel peuvent-ils préserver des perceptions de l'entreprise (et de ses modes de gestion) marquées par l'influence de leurs cultures nationales?

Pour répondre à cette problématique, deux courants sont à distinguer: D'une part, il y a ceux qui préconisent la standardisation des pratiques de gestion en se dotant d'une culture forte d'entreprise. D'autres parts, on trouve les tenants d'une autre conception selon laquelle, face à un nouveau contexte culturel, il faut relativiser les méthodes et les pratiques managériales. Il en découle deux approches: l'une universaliste (appelée également approche convergente), l'autre interculturelisme (ou approche contingente).

- L'approche universaliste:

Cette approche s'est développée dans le cadre d'une vision globalisante et homogénéisante des méthodes et pratiques de gestion. Elle repose sur «*l'approche positiviste du management fondée sur les hypothèses de saine administration et de convergence des sociétés vers une culture et un système de gestion uniques et universels relevant du "one best way"»⁵ .*

Ce courant constitue l' "ossature" des travaux classiques en management. Depuis **Taylor (F)** (à travers sa conception de l'O.S.T) et **Fayol (H)** (avec les fonctions de management qu'il a mis en évidence), on a mis l'accent sur la scientificité du management dans la mesure où il développe des théories, modèles, etc., susceptibles d'être généralisées (même hors du contexte dans lequel ont été forgées) sans adaptation aux contingences locales.

Les tenants de ce courant, estiment que les différences culturelles ont tendance à disparaître en faveur d'une homogénéité culturelle (ce qu'on appelle une culture universelle).

Cet état de choses va permettre la transposition des méthodes de gestion en tout lieu (on donne, à ce niveau, des exemples à travers le caractère universel de la production et la consommation de certains produits). Ce courant de pensée a été renforcé (au cours des années 80) de façon plus au moins implicite par une série de recherches qui ont débouché sur des "recettes" de management qui se veulent universelles dont on cite: la théorie Z de **Ouchi(W)** (1982), les travaux de **Peters (T)** et de **Waterman (R)** (1983), l'entreprise du 3ème et du 4ème type d'après **Archier (G)** et **Serieyz (H)**, etc.

Cependant, de nombreuses expériences ont mis en cause cette approche universaliste et ont démontré l'inefficacité de la standardisation des méthodes de gestion à l'échelle mondiale. A titre d'exemple, l'échec de transposition des méthodes japonaises est très significatif à cet égard (La transposition de la méthode Kanban dans les usines de Renault en France a été voué à l'échec).

- L'approche interculturelisme :

Par opposition à l'approche universaliste, il s'est développée une conception qui met l'accent sur la relativité culturelle en matière de pratiques managériales. Ce courant repose sur une approche constructiviste et contingente du management ⁶

⁵ Okamba€: idem, p.200

⁶ Okamba € op.cité, p.204

En effet, suite aux limites (et aux échecs) de l'approche universaliste, une autre vision a pris place et pour laquelle tout management est culturel. Ainsi, plusieurs travaux se sont prononcés pour une relativité des méthodes et pratiques de gestion pour tenir compte des spécificités culturelles de chaque situation à étudier (dont on cite: **D'iribame (P)**[1985], **Hofstède (G)**[1987,1994], **Usinier (J.C)**[1990], **Adler (N)** [1991], **Trompenaars (F)**[1994]). L'essentiel de ces travaux considère que «*le monde ne devient pas de plus en plus homogène et qu'au contraire les différences culturelles et nationales sont largement maintenues ou même s'accroissent*»⁷

En effet, les conditions de vie sociale et les croyances fondamentales continuent toujours à influencer les comportements des individus et des entreprises. Il ne peut y avoir, alors, de modèle universel à imiter. En d'autres termes, les modes de management ne traduisent qu'une partie des problèmes spécifiques à une partie du monde. De ce fait, nous pouvons dire qu'un management de la diversité culturelle s'impose et dont l'objet est d'étudier :

- Les liens entre cultures nationales et cultures d'entreprise;
- Les problèmes engendrés par la confrontation des cultures différentes au sein de l'entreprise (problèmes de circulation de l'information, de communication, de motivation, de prise de décision, etc.).

I -2- Méthodologie de collecte des données

Chaque chercheur en management se trouve confronté à un choix diversifié quant aux outils de collecte des données empiriques. En ce qui nous concerne, ce choix n'était pas libre du fait que notre attention a été focalisée sur une population de dirigeants français opérant au Maroc. Pour le moyen de collecte des données, nous avons opté pour un questionnaire standard. S'agissant des méthodes de traitement, nous précisons que l'objectif de notre recherche est de mettre l'accent sur les caractéristiques des pratiques de management des dirigeants français. De ce fait, les données collectées ont subi, dans un premier temps un traitement statistique simple pour dégager les traits communs qui caractérisent les pratiques des dirigeants enquêtés. Ensuite, nous avons sélectionné les variables les plus significatives qui ont subi un traitement statistique multidimensionnel, et ce dans une tentative de dégager une typologie des profils des dirigeants enquêtés.

I - 2-1- Raison du choix et présentation du questionnaire :

En sciences de gestion, plusieurs moyens sont utilisés pour collecter des données. Notre choix a été pour le questionnaire qui présente pour notre étude plusieurs avantages :

- Le nombre de personnes à interroger est relativement élevé et on ne dispose pas d'enquêteurs ;
- L'on est certain que les personnes à interroger sont capables de s'exprimer correctement à l'aide d'un questionnaire. Nous pensons qu'un dirigeant « expatrié »

⁷ Besseyre des horts (C.H), Segalla (M) : La GRH en Europe : une diversité des pratiques, in Revue Française de Gestion, Janvier-février, pp18-19

est suffisamment « armé » (expérience, formation...) pour accomplir une telle tâche ;

- Le questionnaire suscite aisément l'intérêt des enquêtés. Nous pensons qu'un sujet sur l'interculturel intéresse directement un dirigeant expatrié du fait qu'il se trouve quotidiennement impliqué dans les situations interculturelles.

Les différents types de questions s'articulent autour de quatre thèmes principaux. Chaque thème regroupe un ensemble de questions que nous allons présenter dans ce qui suit :

Thème 1: L'impact global des différences culturelles nationales sur les pratiques de management:

- Perception de la différence entre la culture nationale française et la culture nationale marocaine;
- La diversité culturelle est-elle neutre, source d'ambiguïté, de complémentarité, de conflit, etc.?

Thème 2: Type des pratiques de motivation en situation de management interculturel :

- Perception du degré de motivation chez les subordonnés marocains par les dirigeants français;
- La motivation se base-t-elle sur l'évaluation des performances individuelles: rémunérations variables, primes exceptionnelles, etc.?
- La motivation se base-t-elle sur l'évaluation de la performance collective (salaires fixes, sécurité d'emploi, etc.)?

Thème 3: Nature des styles de direction pratiqués dans une situation de management interculturel :

- Type de style à pratiquer face à une situation interculturelle: (négliger les différences culturelles ou en faire une priorité?);
- Perception par les dirigeants français du degré de subordination chez le personnel marocain (celui-ci cherche-t-il à participer à la prise de décision? cherche-t-il l'extension de ses responsabilités, etc.?).
- Perception de l'importance des rôles que doit assumer le dirigeant: stratège, contrôleur, coordonnateur (" chef d'orchestre "), etc.

Thème 4: Autres caractéristiques des styles de management pratiqués par les dirigeants français:

- Nature de la circulation de l'information (orale, écrite).
- Mode de résolution des conflits.
- Rôle et importance de la hiérarchie.
- Manière d'assumer la responsabilité (individuelle, collective).
- Modes d'intégration des individus.
- Façon de faire face aux différents événements (encourage-t-on l'application stricte des règles par exemple?).
- Types de relations de travail (impersonnelles ? personnelles? etc.)

I-2- 2- Destinataires du questionnaire

Notre questionnaire est adressé aux dirigeants (français) des filiales françaises. Pour la détermination de la population totale que constituent ces dirigeants, nous avons fixé deux critères:

- La participation française au capital de la filiale concernée doit être supérieure ou égale à 51 %.
- L'entreprise doit avoir une taille suffisamment importante. Pour cela, nous avons retenu uniquement les entreprises ayant un effectif au moins comptant 100 personnes.

Le choix de ces deux critères est justifié, à notre sens, par le fait que les pratiques managériales que nous cherchons à "questionner" doivent être le produit des données plutôt "objectives" (profils des dirigeants, types de comportements des subordonnés, etc.) que subjectives (taille de l'entreprise, structure des participations au capital, etc.). Ainsi, par exemple, dans une entreprise qui compte une vingtaine de personnes, la circulation informelle de l'information est expliquée par la taille de l'entreprise et non pas par les caractéristiques (résultant d'un choix raisonné) du style de management adopté (de façon réfléchie).

Il est lieu de remarquer que la question de représentativité que se pose le chercheur dans une étude quantitative trouve son équivalence dans le critère de "saturation des concepts"⁸ lorsqu'il s'agit d'une recherche qualitative (comme c'est le cas pour notre problématique). Ce critère est satisfait lorsque les données collectées n'apportent plus aucune information nouvelle.

En nous basant sur les données fournies par le ministère de commerce et d'industrie et celles de la chambre de commerce et d'industrie française située à Casablanca (CCIFM) au Maroc, nous avons pu calculer le total de la population mère qui compte 65 dirigeants français .

Etant donné le nombre relativement "réduit" des individus composant cette population-mère, notre questionnaire a été adressé à 55 dirigeants (soit 84,61 % de la population totale). Nous avons administré les 3/4 des questionnaires à travers la CCIFM, le reste a été administré (de façon individuelle) par voie postale.

Les réponses collectées totalisent un nombre de 48 (dont une réponse non exploitable), donc soit un taux de réponses de 87,27, ce qui représente 73,84% du total de la population-mère. Les caractéristiques de la population des dirigeants français enquêtés se présentent comme suit :

⁸ Wacheux (F) : Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Ed.Economica1996,p.84

Caractéristiques de l'échantillon	Nombre	%
Type d'activité		
- Textile	11	23,40%
- Pharmacie	5	10,64%
- Habillement	4	8,51%
- Agro-Alimentaire	5	10,64 %
- Matériel électrique	4	8,51 %
- Cuir	4	8,51 %
- Matériel de transport	5	10,64 %
- Ouvrages en métaux	4	8,51%
- Autres	5	10,64 %
Ancienneté des dirigeants:		
- entre 0 - 6ans	19	40,43 %
- de 6 à 10 ans	13	27,66 %
- + 10 ans	15	31,91 %
- Participation française au capital:		
- entre 50% et 60%	17	36,17 %

- 60% - 70%	6	12,77 %
- 71% - 80%	-	-
- 81% - 90%	4	8,51 %
- + 90 %	20	42,55
- Effectif employé:		
- de 100 à 250	28	59,58 %
- de 251 à 400	8	17,03 %
- de 401 à 550	5	10,64 %
- de 701 à 850	4	8,51 %
- de 850 à 1000	1	2,12 %
- + 1000	-	-

II – Pratiques de management des dirigeants Français: Essai de typologie.

Mis à part les traits communs qui caractérisent les pratiques des dirigeants français, nous avons pu observer que l'importance qu'ils accordent à la problématique interculturelle ne revêt pas le même niveau de priorité pour l'ensemble des individus enquêtés. De ce fait, notre but à ce niveau est :

- d'examiner le degré de différenciation quant à la perception des spécificités culturelles. La mise en lumière d'une telle différenciation va nous permettre de soulever les divergences des pratiques de management (des dirigeants français) qui en résultent ;
- de regrouper les dirigeants français en groupes homogènes (selon les points communs de leurs pratiques) afin d'en dégager une typologie.

II-1- Diversités des pratiques de management des dirigeants français:

Nous allons examiner les différences qui caractérisent les degrés de perception de l'impact des spécificités culturelles. Cela nous conduit à mettre en exergue les divergences qui marquent les pratiques de management des dirigeants français.

II-1-1- Différences de perceptions de l'influence des spécificités culturelles:

Bien que les dirigeants français s'accordent sur le fait que la diversité culturelle influence les pratiques de management. Toutefois, à travers l'analyse des résultats de l'enquête, nous avons constaté que ceux-ci (les dirigeants) se différencient quant aux degrés d'importance accordés à cette influence. En ce sens, nous avons remarqué que :

- Plus de la moitié des dirigeants (55,3% du total) accordent aux effets des différences culturelles un degré d'importance élevé ;
- (40,4%) des dirigeants considèrent que cet impact est relativement important.

Cela allait influencer d'autres niveaux de perception de la situation interculturelle chez les dirigeants français. Nous citons principalement trois niveaux:

- Problème de perception:

Un total de (48,93%) des dirigeants estime que dans des situations moins fréquentes, les différences culturelles entraînent des problèmes de perception. Tandis que (42,6%) des dirigeants ont fait remarquer qu'une situation interculturelle en est fréquemment la cause.

- Problème de communication:

En nous penchant sur le phénomène communicationnel, nous avons pu observer qu'aux yeux de (48,94%) des dirigeants, une situation de management interculturel est moins fréquemment une source des problèmes de communication.

Alors qu'environ (50%) des dirigeants se trouvent divisés quant à l'impact de la diversité culturelle sur la communication au sein de l'entreprise. Ainsi, on trouve par exemple :

- (17%) des dirigeants ont fait remarqué que les différences culturelles engendrent des biais de communication ;
- (27,65%) des dirigeants, considèrent à l'encontre que les biais résultant de la communication interculturelle sont plutôt rares

- Problèmes de motivation:

S'agissant de la problématique motivationnelle, force est de constater que les réponses sont généralement éclatées quant à l'influence de la diversité culturelle sur le degré d'implication des individus se trouvant dans une situation de management interculturel. Ainsi, nous pouvons citer deux exemples:

- (42,6%) des dirigeants enquêtés estiment qu'il est assez rare que les différences culturelles se traduisent par des problèmes de motivation.
- (25,5%) des dirigeants font observer que dans une situation interculturelle, les problèmes de motivation sont plutôt fréquents.

II-1-2- Impact des différences de perception sur les pratiques de management:

Suite à cette étude descriptive des différents niveaux de perceptions de l'impact de la diversité culturelle au sein de l'entreprise, il est lieu d'examiner comment cet état de choses va influencer les pratiques des dirigeants français. Ainsi, nous étions amené à sélectionner un ensemble de variables qui nous paraissent les plus significatives pour en faire une analyse plus approfondie. Celle-ci comprend 11 variables et s'articulent autour des thèmes suivants:

- Caractéristiques du fonctionnement global de l'entreprise (est-ce par l'application des règles ou par l'encouragement de la souplesse?).
- Manières d'assumer la responsabilité
- Types de prise de décision.
- Nature des relations de travail.

- Profil du dirigeant (par exemple: un bon dirigeant doit-il toujours avoir des réponses aux questions de ses subordonnés?).
- Méthodes de résolution des situations conflictuelles

Axes	Axe (I) (+56,7%)	Axe(II) (+14,1%)
Contributions positives	Enc.soup +12%	B.Dir/rép.sub +30%
	Conf/Dial +10%	PD/Ech.sup +15%
	Res.ind +9%	Res.ind +8%
	DC/S.Comp +7%	App.règ +5%
	PD/Ech.sup +7%	RT/Asp.Imp +3%
	B.Dir/rép.sub +5%	Conf/App.Règ+3%
Contributions négatives	App.règ -10%	Dir/Id.rem.can -14%
	Conf/App.règ -10%	DC/S.comp -13%
	RT/Asp.Imp -10%	Conf/Dial -2%
	Dir/V.Pr.sub -8%	
	Dir/Id.rem.cau6%	

En appliquant une analyse en composantes principales⁹ sur les onze variables (N), nous avons pu

obtenir cinq axes factoriels dont nous avons retenu les deux premiers (1 et 2) qui expliquent respectivement (56,7%) et (14,1 %) de la variance totale comme le montre le tableau des contributions ci-dessous (*) :

⁹ Voir : Moscarola : Enquêtes et analyses des données avec le sphinx, éd.Vuibert1990

* Abréviations des variables :

- (1) Enc.soup : Au sein de votre entreprise, pensez vous qu'il faut encourager la souplesse en s'adaptant aux différentes situations
- (2) Conf/Dial : Lorsqu'un conflit surgit, il est réglé par les personnes concernées ?
- (3) Res.ind : La responsabilité doit être assurée de façon individuelle ?
- (4) DS/S.Comp : Les diversités culturelles sont elles source de complémentarité ?
- (5) PD/Ech.sup : La prise de décision doit se faire par les échelons supérieurs ?
- (6) B.Dir/rép.sub : Un bon dirigeant a toujours des réponses aux questions posées par ses subordonnés ?
- (7) App.règ : Pensez vous qu'il faut appliquer les règles de façon claire et précise ?
- (8) Conf/App.règ : Lorsqu'un conflit surgit, il est résolu par l'application stricte des règles ?
- (9) RT/Asp.Imp : Pensez vous que les relations de travail doivent se caractériser par un aspect impersonnel ?
- (10) Dir/V.Pr.sub : Pensez-vous que le dirigeant n'est pas concerné par la vie privée de ses subordonnés ?
- (11) Dir/Id.rem.cau: Pensez-vous que le dirigeant doit accepter que ses idées soient remises en cause par ses subordonnés ?

Le tableau des contributions ci-dessus met en exergue deux axes factoriels qui restituent (conjointement) 70,8% de l'information totale quant aux pratiques de management dans la situation interculturelle examinée. Ainsi, nous remarquons que:

- Le premier axe: oppose deux types de pratiques.

* D'une part, on trouve des dirigeants pour qui il faut encourager la souplesse, assumer la responsabilité de façon individuelle et qu'en cas de conflit, on doit le résoudre par le dialogue avec les personnes concernées (sans imposer de solution par le haut de la hiérarchie).

* D'autres parts, on est confronté à des pratiques tout à fait opposées (par rapport aux premières). Celles-ci se traduisent par l'application stricte des règles et des procédures. Quant aux relations de travail, on pense qu'elles doivent se caractériser par un aspect impersonnel. Et si un conflit surgit, il est réglé par l'intervention de l'autorité hiérarchique et ce par l'application des règles.

- Le deuxième axes: oppose quant à lui ;

* D'un côté, les dirigeants qui estiment que la prise de décision doit se faire par les échelons supérieurs de la hiérarchie. En ce sens, on pense que pour être un bon dirigeant, on doit toujours avoir des réponses (prêtes) aux questions de ses subordonnés.

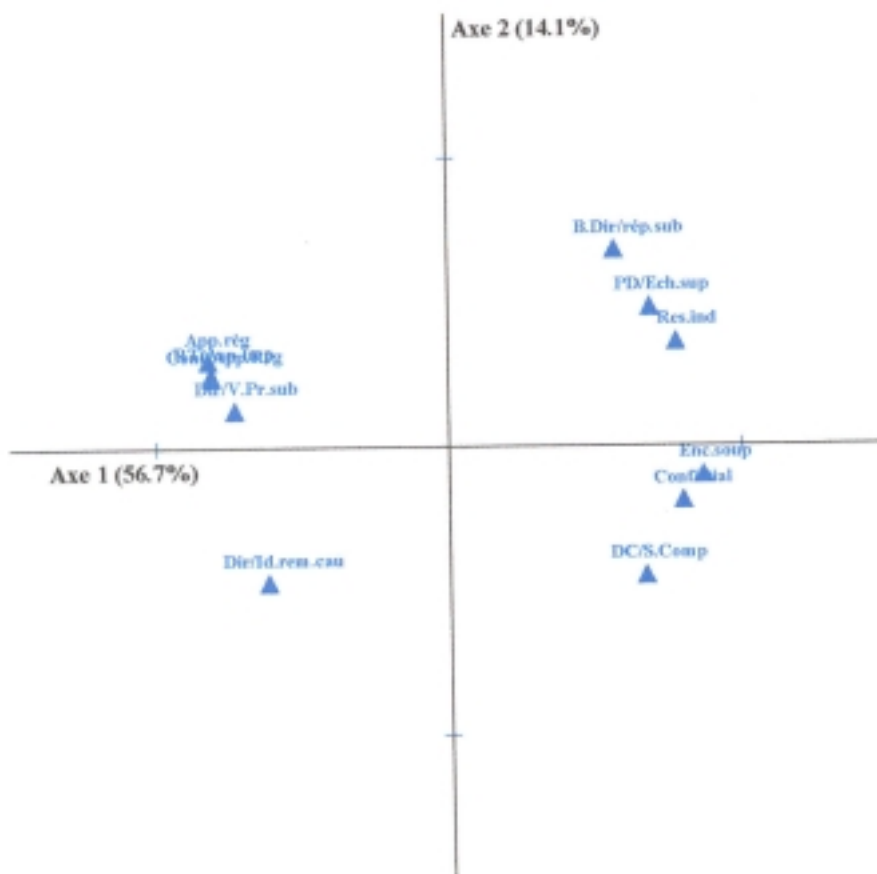
* D'un autre côté, on considère qu'il n'est pas nécessaire que le dirigeant doit avoir des réponses prêtes à l'ensemble des questions que lui pose le personnel subalterne. Plus encore, un dirigeant doit être en mesure d'accepter que ses idées soient remises en cause par ses collaborateurs. C'est dans cette perspective, que les dirigeants (qui optent pour ce point de vue) pensent que la diversité culturelle constitue une source de complémentarité.

Suite à ces développements, nous allons essayer de mieux visualiser la disparité des pratiques de management à travers une carte ACP (ci -dessous). Cette carte va nous illustrer comment chaque variable est corrélée avec chacun des axes.

Schéma N°1: Degré de différenciation des pratiques de management des dirigeants français au Maroc

II-2- Profils des dirigeants français :

Nous avons pu constater que les pratiques des dirigeants se caractérisent par une grande diversité. De ce fait, nous allons tenter de dresser une typologie des dirigeants français opérant dans le contexte interculturel franco-marocain. Pour ce faire, nous allons reprendre la carte ACP (présenté ci-dessus) pour y projeter les



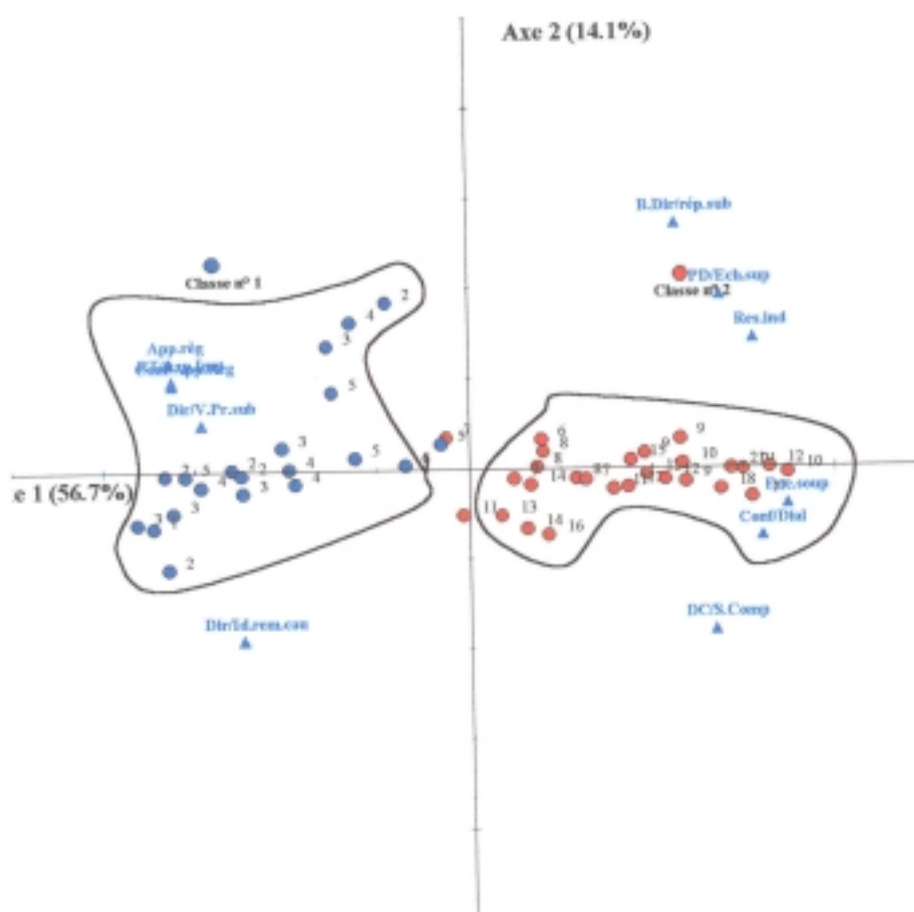
individus qui composent notre échantillon. Cette projection sera faite en utilisant une variable illustrative que nous allons superposer sur la carte ACP sans qu'elle intervienne dans le calcul des axes factoriels. Cette variable est « l'ancienneté du dirigeant » qui pourrait à notre sens, expliquer la diversité des pratiques des dirigeants français.

Schéma N°2 : Relation « Ancienneté du dirigeant »-pratiques de management

des dirigeants français au Maroc.

Il est lieu de remarquer, qu'a priori deux groupes de dirigeants se distinguent : le premier à gauche et dont l'ancienneté de ses membres est faible ; l'autre, à droite, et qui est composé d'individus ayant une ancienneté élevée :

- Le groupe (I): les "**nouveaux expatriés**" qui représentent (51, 1 %) du total de l'échantillon et dont l'ancienneté moyenne est de 3,95 ans.
- Le groupe (II): Les "**anciens expatriés**" qui constituent (48,9 %) de l'ensemble des dirigeants français enquêtés et dont l'ancienneté moyenne est de 12,8 ans.



II-2-1- Les "nouveaux expatriés": (N.E)

Sont désignés par cette appellation, les dirigeants français opérant dans le contexte marocain et dont l'ancienneté est inférieure à six ans. Celle-ci a eu un

impact majeur en matière de conditionnement de leurs perceptions de la problématique interculturelle.

Soulignons, de prime abord, que ces "nouveaux expatriés" considèrent que les différences entre les deux cultures nationales marocaine et française sont très importantes. Ce niveau de diversité est, à leurs yeux, très influent en matière de management. Néanmoins, cela ne doit pas laisser entendre que ces "nouveaux expatriés" (N.E) ont adapté de façon systématique leurs pratiques aux spécificités locales (marocaines). Chose que nous allons examiner à travers l'analyse des trois aspects suivants:

- Le fonctionnement global de l'entreprise.
- La nature de la relation supérieurs/subordonnés.
- Le profil du dirigeant.

Premièrement: Le fonctionnement global de l'entreprise

Selon les N.E, le fonctionnement de l'entreprise doit se caractériser par l'application stricte des règles et des procédures. Celles-ci constituent un outil efficace face à l'arbitraire, l'anarchie et l'abus de pouvoir. Plus encore, elles (les règles) contribuent à développer une stratégie d'évitement des chocs qui peuvent résulter de la confrontation des systèmes culturels divergents.

On estime que les relations de travail doivent se caractériser par un aspect impersonnel. L'attention doit être focalisée sur la tâche et non sur la personne. En ce sens, pour les N.E, le meilleur moyen d'intégration des efforts individuels est de mettre l'accent sur le "métier" qui fait démarquer l'entreprise (interculturelle) de son entourage, cet état de chose va:

- permettre aux acteurs (individus et/ou groupes) de se forger une image cohérente de leur entreprise au quelle ils cherchent à s'identifier.
- minimiser (voir éliminer) les dysfonctionnements qui résultent de l'interaction interculturelle.

En d'autres termes, il s'agit de doter l'entreprise (interculturelle) d'une identité orientant les efforts vers le "métier" et transcendant (par conséquent) les diversités culturelles.

Ce que nous reprochons à cette vision, c'est qu'une identité d'entreprise "bâtie" sur le métier risque de donner naissance à un comportement réticent des acteurs (au sein de l'entreprise) vis à vis de certaines pratiques qui consiste, par exemple, à mettre en place une stratégie de diversification. En effet, il est peu fréquent qu'une entreprise opte pour une stratégie de "mono produit" dans un environnement aussi turbulent que celui dans lequel nous vivons actuellement.

Deuxièmement: La nature de la relation supérieurs/subordonnés:

En examinant leurs attitudes vis à vis de la logique qui doit structurer la relation supérieurs/ subordonnés dans un contexte interculturel, nous avons observé chez les "N.E" un penchant vers les méthodes "dites" (au Maroc) modernes de gestion qui prêchent la participation et la responsabilisation.

A cet égard, on pense qu'en donnant à leurs subordonnés plus de marges de manœuvres dans l'exécution de leurs tâches, les supérieurs ne doivent plus monopoliser la prise de décision. Il faut que ces derniers (supérieurs) cherchent à stimuler l'esprit de groupe chez leurs subordonnés en vue de les responsabiliser à outrance.

Néanmoins, le supérieur (aux yeux des "N.E") doit rester le "maître à bord" au moment des situations exceptionnelles (par exemple des situations conflictuelles). Dans une telle circonstance, il faut que le supérieur joue un rôle d'exécutif dans la mesure où il doit intervenir de façon rigoureuse (afin de résoudre le conflit) à travers l'application stricte des règles préétablies.

Troisièmement: Le profil du dirigeant

D'après les "N.E", le dirigeant une fois dans son nouvel environnement culturel, doit relativiser ses pratiques de management en tenant compte des spécificités de ses subordonnés. Toutefois, on pense que cela ne doit pas porter atteinte aux différentes dimensions qui caractérisent son rôle (en tant que dirigeant). Dans cette perspective, les "N .E." estiment qu'un bon dirigeant:

- développe chez ses subordonnés un "esprit critique". L'idée que ses points de vue peuvent être remis en cause par ces derniers doit être tolérée.
- ne cherche pas à se mêler des affaires concernant la vie privée de ses subordonnés. Il faut éviter toute pratique qui risque de porter atteinte aux libertés individuelles.
- un dirigeant n'a pas besoin d'avoir toujours des réponses prêtes aux questions de ses subordonnés. En cas de besoin, il faut développer une réflexion collective pour trouver les bonnes réponses.

En questionnant les trois aspects cités ci dessus, nous remarquons que les "N.E" sont conscients du fait que face aux différences culturelles, on doit relativiser les pratiques de management. Toutefois, en examinant leurs points de vue quant au style adopté, on y relève une double influence:

- La première est due à leur système de valeurs et style de management français marqués surtout par le formalisme, la grande distance hiérarchique et l'individualisme.
- La deuxième a trait à leur formation aux méthodes modernes (surtout américaines) de management (qui s'inspirent à leur tour de plus en plus du modèle japonais). Celles-ci recommandent la participation, l'esprit de groupe, la prise en compte des aspirations des subordonnés (sécurité d'emploi, respect de dignité, etc.) et ce à travers un certain nombre de "recettes": projet d'entreprise, cercles de qualité, etc. Ainsi, nous pouvons dire que le style de management des "N.E" oscille autour de trois composantes principales:
 - Le style de management français;
 - Les principes modernes (qui se prétendent "universelles") de management.
 - Les pratiques rendues nécessaires par les spécificités marocaines.

II- 2-2- Les "anciens expatriés": A.E

Ce groupe d' "anciens expatriés" est nettement différencié quant à ses pratiques par rapport au premier. Nous allons voir cela à travers l'étude des trois aspects (le fonctionnement global de l'entreprise, relation supérieurs/subordonnés et profil du dirigeant) comme nous l'avons fait pour les "nouveaux expatriés".

Premièrement: Le fonctionnement global de l'entreprise.

Nous soulevons, à ce niveau, que les "A.E" remettent en cause les pratiques qui ne tiennent pas compte du système de valeurs qui inspire les subordonnés marocains. Ainsi, on rejette une application "aveugle" des règles et des procédures. En contrepartie, on prône l'encouragement de la souplesse face aux différentes situations.

Quant aux relations de travail, elles doivent revêtir un aspect personnel. Il faut se préoccuper de "qui exécute la tâche?" et non de "en quoi consiste la tâche?». Le facteur "personnel" doit être mis en exergue pour avoir de meilleurs résultats au travail. En ce sens, les "A.E" estiment que la responsabilité doit être assumée de façon individuelle. On doit se poser, alors, des questions quant à la nature de la personne qui en prend la charge. Par conséquent, le système de décision doit être relativement centralisé afin d'en assurer l'adhésion des individus concernés.

Suite à cette façon dont on conçoit le fonctionnement global de l'entreprise, les "A.E" pensent qu'il faut y focaliser l'attention des subordonnés sur les leaders afin de leur (les subordonnés) inspirer confiance et dynamisme; On estime que l'image que doit traduire l'entreprise est celle que reflète le profil de son dirigeant auquel cherche à s'identifier l'ensemble des individus (au s' de l'entreprise interculturelle).

A ce niveau, nous signalons que forger une identité de l'entreprise focalisée sur le leader a été un facteur de succès dans plusieurs cas reconnu travers le monde (exemple: Ford, Peugeot, Renault, Michelin, etc.). Cependant, le départ du "leader" (surtout de façon brusque et non préparée) constitue une limite majeur de cette manière développer une identité d'entreprise. Il peut être source de crise identitaire pour l'entreprise interculturelle.

Deuxièmement: La nature de la relation supérieurs/subordonnés:

En ce qui concerne la nature des éléments qui doivent caractériser relation supérieurs/subordonnés, les "A.E" empruntent certaines pratiques managériales au contexte marocain. Ainsi,:

- On considère que les subordonnés doivent être dépendants de leurs chefs hiérarchiques. Ceux-ci peuvent même connaître certains aspects de la vie privée de leurs subordonnés
- On pense qu'en cas de conflit, par exemple, entre subordonnés, le supérieur mis à part les règles (qu'on peut appliquer à l'issue d'une telle situation) doit intervenir en tant qu' "intermédiaire" en cherchant à établir un compromis, et ce à travers le dialogue avec les personnes concernées.

Troisièmement: Le profil du dirigeant

Quant au profil "idéal" que doit avoir un dirigeant opérant dans le contexte interculturel franco-marocain, les "A.E" s'accordent sur le fait qu'un "bon" dirigeant doit rester aux yeux de ses subordonnés le "maître à bord". C'est l'homme qui détient le savoir et le savoir faire, capable de répondre aux différents questionnements de ses subordonnés. Bref, il doit satisfaire ce "degré élevé d'acceptation de la subordination" observé chez le personnel subalterne marocain.

Le style de management à mettre en œuvre dans cette situation interculturelle doit revêtir, donc, deux aspects complémentaires. Il doit être:

- **Autoritaire:** chose qui se traduit par une grande distance hiérarchique et une centralisation de la prise de décision.
- **Paternaliste:** à travers la mise en place d'une relation de dépendance liant le subordonné à son supérieur. A ce niveau, nous nous demandons ce qui suit: ce style de management autoritaire/paternaliste (dont les "A.E" sont convaincus de son efficacité dans cette situation interculturelle) ne serait-il pas que le reflet de la structure des relations qui caractérisent les différentes "entités" qui composent la société marocaine (famille, tribu, etc.)?

Ainsi, nous remarquons qu'une grande partie des pratiques de management des "A.E" (grande distance hiérarchique, type de relation supérieurs/subordonnés, caractéristiques des règles de fonctionnement de l'entreprise, etc.) est parfaitement adaptée aux spécificités marocaines. En effet, cette catégorie de dirigeants ont pu comprendre la logique qui sous-tend le comportement de la personne marocaine. Ceci a été réalisé grâce à cette longue phase d'acculturation I due à leur ancienneté moyenne élevée.

Quant aux "N.E", ils n'ont pas su, à notre sens, adapter leur style de management aux spécificités locales (marocaines), vu leur niveau d'ancienneté moyenne relativement faible. C'est la raison pour laquelle leurs pratiques revêtent plusieurs aspects parfois contradictoires. Nous allons synthétiser les traits caractéristiques des deux profils des dirigeants français dans le tableau ci-dessous:

Tableau comparatif des profils des dirigeants français opérant dans le contexte marocain

Profils	Les « nouveaux expatriés »	Les « anciens expatriés »
---------	----------------------------	---------------------------

Caractéristiques		
Fonctionnement global de l'entreprise	- Applications des règles ; - Relations impersonnelles - Système de décision décentralisé	- Encouragement de la souplesse ; - Relations personnelles ; - Système de décision centralisé
Relations supérieures/ Subordonnés	- Indépendance des subordonnés vis-à-vis de leurs chefs ; - Résolution du conflit par l'application des règles.	- Dépendance des subordonnés vis-à-vis de leur chef ; - Résolution du conflit par le dialogue
Dirigeant « idéal »	- Délègue ses pouvoirs ; - Accepte les critiques.	Maître bord
Identité de l'entreprise interculturelle	Doit être focalisé sur le métier	Doit être focalisé sur le leader

Conclusion:

Une analyse approfondie des données collectées nous a permis de conclure ce qui suit: bien que les dirigeants français partagent l'idée qu'en situation interculturelle, la diversité culturelle constitue un facteur déterminant en matière de choix des styles de management; néanmoins, ils (les dirigeants) ne constituent pas un groupe homogène si nous examinons leurs pratiques mises en œuvre effectivement. Ainsi, nous avons pu distinguer:

- D'une part, ceux que nous avons appelé les "nouveaux expatriés" et dont la durée de présence au Maroc est "relativement" faible. Leurs pratiques, hétérogènes, s'inspirent de plusieurs sources (style de management français, méthodes américaines, etc.). En ce sens, elles (les pratiques) sont peu adaptées aux spécificités locales (marocaines).

- D'autre part, les "anciens expatriés" dont les pratiques de management sont très adaptées aux spécificités qui marquent le personnel subalterne marocain (grande distance hiérarchique, décision centralisée, rémunérations fixes, etc).

Nous pouvons dire, enfin, qu'en situation interculturelle de management, il est vain de chercher à imposer des méthodes de gestion importées d'ailleurs sans chercher à comprendre les logiques qui caractérisent le conditionnement culturel des acteurs

concernés. Toute tentative qui ne tiendrait pas compte de ce constat a de faibles chances de réussir. En effet, rien ne peut éliminer, à notre sens, les particularismes qui marquent la manière de vivre en commun dans chaque société humaine.