

# PRÉFACE

This book is the culmination of rigorous research that Dr. Fadoua Tahari conducted as part of her Executive Doctorate in Business Administration (DBA). I have had the honor to embark on a fascinating learning journey with Fadoua from 2017 to 2019. I truly enjoyed, throughout these years, our relevant conversations about business leadership in Moroccan companies and how it is shaped by the societal culture.

Fadoua, a Certified Public Accountant, fell in love with the topic of leadership and culture while visiting the USA as part of her EMBA. She realized that leadership styles differ across countries and was curious to know how cultural nuances affect leaders' behaviors and the leadership process.

Aware of the scarce literature on Moroccan business leadership, I was very excited to supervise Fadoua's dissertation. The Business Science Institute offered an excellent opportunity to both of us to engage in this study with enthusiasm and rigor. The Business Science Institute is a learning, networked, diverse and fluid academic organization that promotes impactful research across the globe. The Business Science Institute President, Dr. Michel Kalika, continues to attract talented individuals to the DBA program to advance the management practice in different cultural settings.

This Book is a fascinating read. It has been simplified to be appealing to anyone interested in learning about Moroccan Business Leadership. It describes how the Moroccan culture has evolved and how it continues to influence Moroccan leaders' behaviors and styles. Additionally, it recognizes the institu-

Les pratiques du leadership  
dans les entreprises privées marocaines

tional context of the country, specifically the political, economic, social, technological and legal dynamics and their influence on leadership.

As you dive into reading it, you will identify:

- The key cultural dimensions affecting the relationship between leaders and followers;
- The prevailing leadership styles in Moroccan companies;
- The drivers of trust in the Moroccan culture;
- How Moroccan leaders can develop trust and create a climate that enables them to win the minds and heart of their followers.

As you get closer to the end, you may ask, *“How do we enhance the effectiveness of Moroccan business leaders in the context of Morocco?”*

This book offers four major implications for managerial practice:

1. In terms of Leadership Education, academic institutions need to design leadership curricula that respect the specificities of the Moroccan culture. It would be critically important to consider the impact of this culture on leadership and leaders behaviors/ styles. Similarly, Moroccan talents need to acquire cultural intelligence and embrace global mindset to be agile and adaptable as they act globally.
2. Encourage indigenous research on Leadership and Management in Morocco and disseminate the extant literature in this area.
3. Foster collaboration between industry and academia by creating a safe space for constructive dialogs. The goal is to enable academics, students and industry practitioners to meet regularly to discuss issues pertaining to leadership effectiveness in Morocco and to generate practical/impactful knowledge.
4. Balance the needs of Moroccan companies to perform well in a context marked by economic constraints and the needs of followers for a leadership style that respects their expectations and values.

**Dr. Khadija AL ARKOUBI**

Associate Professor of Management  
University of New Haven, CT, USA

# INTRODUCTION

Le Maroc est un pays ouvert aux multiples effets de la mondialisation. En effet, sa situation géographique, au carrefour des routes maritimes, terrestres et aériennes reliant l'Afrique, l'Europe et le Monde Arabe, a, de tous temps, favorisé la circulation des flux de biens et services et de capitaux et lui a aussi valu d'être une plateforme pour la migration et la mixité de plusieurs populations de différentes cultures.

Actuellement, la conjonction de cette situation géographique et d'une politique de libéralisation des marchés a favorisé au sein du pays un tissu économique internationalisé grâce à l'implantation en son sol de filiales de multinationales mais aussi en raison d'investissements de groupes marocains en Afrique subsaharienne. Le Maroc est désormais le premier investisseur africain dans la zone de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et la zone de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).

La globalisation accrue, favorisée par l'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), a permis de réduire les distances entre les pays et même d'atténuer des barrières culturelles. On assiste ainsi à la multiplication d'échanges et au rapprochement entre différentes cultures qui se matérialisent par exemple dans la musique, les habits, la nourriture et plusieurs autres aspects de la création culturelle. Néanmoins, cette même mondialisation a aussi mis en exergue les spécificités culturelles des peuples, politiquement mais aussi économiquement. Ainsi, les différences culturelles plutôt que de disparaître commencent même à former des bases solides

Les pratiques du leadership  
dans les entreprises privées marocaines

sur lesquelles s'opèrent des replis identitaires et ce, particulièrement pendant les temps de crise.

Ainsi, sur le plan national et au regard de cet environnement à la fois global et cloisonné, il est donc primordial que les entreprises marocaines disposent de leaders efficaces, aptes à mener les collaborateurs de tous bords à réaliser les objectifs de leurs organisations. Par « leaders efficaces » nous entendons les leaders qui disposent des ressources/connaissances nécessaires leur permettant d'améliorer leur perspicacité face à leurs équipes. Ces ressources/connaissances sont, d'une part, « universelles » se basant sur les contraintes inhérentes de l'activité économique, de performance et de résultats tangibles (i.e. les modèles de leadership occidentaux) et, d'autre part, « culturelles » (i.e. reconnaissant les dimensions culturelles spécifiques à la culture marocaine et plus généralement à la culture islamo-arabo-africaine).

Dans une ère où l'information est disponible et l'intelligence abordable, le leadership fort reste une condition *sine qua non* permettant aux organisations de survivre et d'évoluer dans un monde de plus en plus compétitif. Ces leaders doivent être pré-disposés à agir avec perspicacité avec leurs équipes, compte tenu du contexte culturel marocain.

C'est dans ce cadre que nous entendons, au travers de cet ouvrage, analyser les comportements de leaders dans des entreprises privées marocaines à la lumière des spécificités culturelles nationales. Notre objectif est d'évaluer le rôle de la dimension culturelle dans la définition du leader efficace au Maroc : un leader qui influence efficacement le comportement de ses équipes pour les fédérer autour de l'objectif commun de l'organisation.

Dans notre pays, les professionnels ont souvent tendance à appliquer des méthodes occidentales du leadership au contexte marocain alors qu'elles ne correspondent pas forcément à nos pratiques. C'est ainsi qu'ils se trouvent piégés entre une réalité marocaine bien particulière qui ne répond pas toujours aux incitations préconisées par les livres de management et les *best practices* importées.

Les écoles de commerce au niveau national traitent le leadership suivant la littérature essentiellement américaine, alors même que cette littérature admet qu'elle est spécifique au contexte occidental et qu'il conviendrait de prendre en compte les spécificités culturelles.

Les consultants eux aussi importent des modèles « clés en main », imaginés selon des modes de fonctionnement organisationnels qui ne correspondent absolument pas à celui des organisations marocaines. Ils ambitionnent de les implémenter et s'étonnent bien évidemment des faibles résultats de ces mesures.

D'un autre côté, le fondement même des relations entre employeur et employé qui sont basées aux États-Unis sur la notion de contrat « écrit ou verbal » qui régit les interactions sur une base égalitaire tel que relevé par D'Iribarne (Chevrier, 2015) ne correspond pas à la vision « marocaine » du travail qui, elle, est basée sur les relations interpersonnelles, familiales ou communautaires (Geertz, 1968). Il s'ensuit un décalage entre la théorie (occidentale) et la pratique (réalité nationale) du leadership au Maroc.

C'est pour ces raisons que ce livre a vu le jour. Il s'adresse aux dirigeants nationaux et internationaux et répond à un triple besoin des managers :

- Un besoin de compréhension des jeunes managers sans grande expérience du contexte culturel marocain et de ses possibles différences par rapport à leur *background* académique. Ces managers marocains ont besoin d'un cadre théorique des attributs et comportements de leadership acceptés et attendus par leurs co-équipiers nationaux ;
- Un besoin des leaders internationaux qui se trouvent dans des organisations marocaines et qui se posent des questions sur les principes de base de fonctionnement de la relation leader-collaborateur dans le pays. Nous voulons, à cet effet, donner un cadre pour aider la coopération et l'acceptation des leaders étrangers travaillant avec les équipes marocaines ;

- Un besoin des leaders marocains qui seront amenés à gérer des équipes multiculturelles et qui gagneraient en perspicacité s'ils arrivaient à distinguer la réflexion de leur propre culture sur leurs propres comportements et ce, en comparaison à d'autres cultures. Notre aspiration est d'étudier les moyens d'améliorer l'efficacité du leadership des dirigeants marocains qui cherchent à évoluer dans un contexte international.

Ce livre est une invitation à poser plusieurs questions qu'un manager, un entrepreneur ou un académique pourrait avoir au cours de sa vie professionnelle. Nous avons à un moment ou un autre besoin de comprendre ce qui se passe dans l'organisation et faire sens des interactions qui nous entourent. Cette nécessité de comprendre notre environnement et de démystifier sa complexité, et donc réduire l'ambiguïté rencontrée, est une grande étape pour s'améliorer et aller de l'avant.

Ci-après nous retraçons au fil des pages nos tentatives de réponses à trois questions fondamentales :

Premièrement, **quel est le rôle de la culture dans les sciences de gestion ?** Depuis la genèse des études en management, et du fait que les chercheurs en la matière étaient complètement orientés vers les entreprises américano-européennes, la question culturelle ne revêtait pas une grande importance dans la littérature des sciences de gestion. Ce n'est qu'à la suite des premiers effets de la mondialisation que la notion de la culture a commencé timidement à trouver sa place dans le domaine du management. Nous avons analysé cette littérature qui traite du concept de la culture et qui ne le considère plus comme le monopole de la sociologie et de l'anthropologie mais comme une discipline à part entière qui couvre aussi le champ des sciences de gestion. Notre objectif est de cerner ainsi les influences possibles de la culture sur le comportement organisationnel d'une manière générale et sur le leadership plus particulièrement.

La notion de leadership a fait l'objet pour sa part, d'une riche littérature que nous passons en revue brièvement afin de répondre à la deuxième question fondamentale que nous posons : **que savons-nous et que devrions-nous savoir sur les leaders et le leadership ?** Nous aborderons cette question

en adoptant plusieurs perspectives, d'un côté en revenant aux travaux les plus anciens en matière de leadership, mais aussi en présentant ce qui se fait actuellement sur le terrain notamment en matière de psychologie sociale et de sociologie.

Par la suite, nous nous orienterons vers la culture nationale marocaine sur laquelle nous nous focalisons pour aborder notre troisième question : **quelles sont les spécificités de la culture marocaine et quelle est l'image décrite par la littérature sur le leadership dans cette culture ?** En effet, l'entreprise marocaine ne pourrait être abordée en dehors de son environnement et le comportement des leaders serait plus compréhensible à la lumière du contexte dans lequel ils/elles évoluent. Nous nous interrogeons sur les spécificités de la culture du pays et sur son profil économique et socioculturel, notre objectif étant de décrire aussi précisément que possible le contexte culturel marocain dans lequel évoluent nos organisations et nos leaders. De cette description sortiront des attributs, des comportements et des qualités du leader marocain qu'ils soient inclus ou non dans le répertoire des attributs étudiés et analysés dans la littérature occidentale.

Ce tour d'horizon comme nous l'avons appelé au début partagé avec le lecteur les soubassements théoriques qui permettraient d'explorer les spécificités culturelles du Maroc et leurs éventuelles influences sur la pratique du leadership dans les entreprises privées du pays. Ensuite, cet ouvrage relate et examine une autre série de questions posées dans le cadre de notre recherche à des leaders dans des organisations privées marocaines. À savoir :

Dans la pratique **quelles sont les valeurs culturelles que le leader doit reconnaître quand il travaille avec des équipes marocaines ? Et comment influencer le plus efficacement possible ses collaborateurs dans le cadre de cet environnement ?** Des leaders de grande qualité et d'immense générosité ont pris le temps pour réfléchir à leur expérience et ont partagé avec nous leurs enseignements et leurs pratiques que nous allons présenter ici.

À ce stade de la réflexion, le lecteur serait tenté de poser la question très pratique : et après ? **Quelles sont les implications**

**de cette recherche sur le terrain ?** Que devrait-on changer, adapter ou ajouter à notre manière de penser, d'organiser et de se former ?