



**HAL**  
open science

# Y a-t-il une dimension culturelle dans le harcèlement moral au travail? Le cas du Maroc

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade

## ► To cite this version:

Hamid Esserdi, Pierre Chaudat, Laurent Mériade. Y a-t-il une dimension culturelle dans le harcèlement moral au travail? Le cas du Maroc. 2021. hal-03160973

**HAL Id: hal-03160973**

**<https://hal.science/hal-03160973v1>**

Submitted on 5 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Y a-t-il une dimension culturelle dans le harcèlement moral au travail ? Le cas du Maroc

March 4, 2021 9.13pm SAST

## Authors

---

1. **Hamid Esserdi**  
Docteur en Sciences de gestion, Université Clermont Auvergne (UCA)
2. **Laurent Mériade**  
Enseignant chercheur en sciences de gestion - Titulaire de la chaire de recherche "santé et territoires" - IAE, Université Clermont Auvergne (UCA)
3. **Pierre Chaudat**  
Maitre de Conférences, Université Clermont Auvergne (UCA)

## Disclosure statement

---

Laurent Mériade a reçu des financements de la Fondation de l'Université Clermont Auvergne (UCA) dans le cadre du financement de la chaire de recherche en management "santé et territoires"

Hamid Esserdi and Pierre Chaudat do not work for, consult, own shares in or receive funding from any company or organization that would benefit from this article, and have disclosed no relevant affiliations beyond their academic appointment.

## Partners

---



[Université Clermont Auvergne](#) provides funding as a member of The Conversation FR.

---

The Conversation is funded by the National Research Foundation, eight universities, including the Cape Peninsula University of Technology, Rhodes University, Stellenbosch University and the Universities of Cape Town, Johannesburg, Kwa-Zulu Natal, Pretoria, and South Africa. It is hosted by the Universities of the Witwatersrand and Western Cape, the African Population and Health Research Centre and the Nigerian Academy of Science. The Bill & Melinda Gates Foundation is a Strategic Partner. [more](#)

Au Maroc, environ un travailleur social sur cinq aurait subi un acte de harcèlement au moins une fois par semaine pendant une période d'au moins six mois.

Au Maroc, la notion de harcèlement moral au travail (HMT) n'est pas reconnue par le législateur et reste pour l'instant peu étudiée par la communauté scientifique de ce pays.

En France, défini par le Code du travail, le harcèlement moral se manifeste par « des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Son auteur : un employeur, un collègue de la victime, quelle que soit sa position hiérarchique, etc. ».

Les types d'actes reconnus par les tribunaux sont très divers : intimidations physiques ou morales, utilisation de mots déplacés, etc. Peu importe s'il y a eu une réelle intention de nuire ou si les conséquences de la dégradation des conditions de travail ont effectivement été avérées.

On retrouve au Maroc ce type de phénomènes que nous avons étudiés dans le cadre d'un travail doctoral engagé en 2018. Nous nous sommes appuyés pour cela sur une étude par questionnaire, portant sur un échantillon de 280 travailleurs sociaux marocains (TS).

### **Un travailleur social sur cinq a subi un acte de harcèlement**

Il en ressort notamment que 20 % d'entre eux ont déclaré subir un acte de harcèlement au moins une fois par semaine, pendant une période d'au moins six mois. Directement soumis à la pression que connaît leur organisation, les TS deviennent sujets à plusieurs formes de contraintes : leur sur-engagement – inféré par une communication managériale exhortant l'importance des valeurs – se heurte à de notables carences au niveau de l'organisation, rendant leur climat social propice à la survenance du HMT.

Les TS marocains se sont exprimés sur ces contraintes, l'un d'entre eux estime que :

**« On est souvent obligé d'attendre la décision du manager par rapport à toute action. Ceci te démotive, freine ta créativité et casse aussi l'image de notre organisation chez les usagers, qui sont de plus en plus exigeants et qui ont généralement du mal à attendre ».**

Un autre témoignage nous explique que :

**« Quand tu souhaites t'exprimer à propos de telles déficiences ou d'autres, le manager ne t'en donne même pas l'occasion. Il t'interrompt sans cesse, comme pour te dire : "Petit, tu dois la fermer et m'écouter ! Tu es là pour exécuter ce que je te demande. Je n'ai pas besoin de tes points de vue !" »**

Un troisième TS s'est également confié sur ces contraintes :

**« Pire encore, quand un collègue plus âgé est présent, il vaut mieux éviter de contrarier le point de vue du chef, sinon, tu te retrouves doublement et diligemment harcelé ! En effet, la plupart de ces "vieux" sont des chouchous des chefs. Ils leur baissent la tête et montrent "leurs muscles" à nous jeunes, à chaque fois qu'ils en ont l'occasion ».**

Les premiers résultats statistiques de notre étude montrent que des insuffisances au niveau de l'organisation du travail, des conditions du travail, des ressources de l'emploi ou des relations sociales concourent toutes à la survenance du HMT. En parallèle, nous avons également relevé que la dimension culturelle des salariés pouvait exercer une influence vraisemblable sur leur vulnérabilité au HMT.

### **L'influence de la dimension culturelle**

Ainsi, les salariés qui sont enclins à accepter la distance hiérarchique, à tolérer l'incertitude et à s'inspirer de la religiosité dans leurs actes quotidiens apparaissent moins susceptibles de souffrir de HMT. Ceci s'explique, tout d'abord, par le fait que, comparés aux salariés moins enclins aux dimensions citées ci-dessus, les salariés en question prendraient notamment plus de recul dans leur relation avec le supérieur hiérarchique, se gardant ainsi une distanciation relativement « protectrice », leur évitant des « collisions » avec le supérieur.

Les résultats statistiques de notre étude montrent ainsi que plus de 73 % des victimes du HMT déclarent préférer la « faible » distance hiérarchique (par exemple, ils admettent difficilement la distance hiérarchique). Ces victimes déclarées sont majoritairement des jeunes de moins de 29 ans (37,50 % du total des moins de 25 ans et 54,43 % des TS dont l'âge est compris entre 25 et 29 ans).

En revanche, les TS âgés de 40 ans et plus, présentant une propension à la « faible » distance hiérarchique (35,36 % de l'échantillon total), ne sont représentés que par une victime déclarée sur 63 au total.

Ces résultats statistiques pourraient constituer des explications plausibles de la prédisposition des plus jeunes TS à être « réactifs » envers leurs collègues, notamment les plus âgés (dont les attitudes sont a fortiori différentes des leurs) et envers leurs supérieurs hiérarchiques (qu'ils se refuseraient généralement de se représenter comme des « êtres supérieurs », surtout, quand ils se sentent « nantis » de diplômés qui feraient éventuellement défaut à leur supérieur).

Largement reconnue au Maroc, la dimension culturelle « distance hiérarchique » a également été montrée dans des études réalisées dans d'autres pays du Maghreb, notamment en Tunisie et en Algérie. Nos résultats indiquent que cette dimension culturelle s'affaiblit chez les jeunes générations, ce qui semble par contre provoquer une plus forte sensibilité au HMT.

### **Les bénéfices de la religiosité**

Religiosité oblige, les Marocains seraient généralement moins anxieux face à l'avenir, aux changements éventuels et aux moyens de subsistance dans leur vie. La religiosité constitue un élément fondamental du « déterminisme » inhérent au système des croyances qui domine l'inconscient d'un groupe.

En parallèle avec l'incitation au travail sérieux et dévoué, les textes religieux rappellent que « le destin est écrit et qu'on ne peut lui échapper... ». Cette acception double, englobant un relatif paradoxe, constituerait vraisemblablement un réconfort aux croyants, en face de contraintes situationnelles qu'impliquerait l'incertitude. Cette propension culturelle fait des Marocains une population peu résistante, voire favorable au changement.

Les résultats statistiques de notre étude révèlent ainsi que la majorité des interrogés ont une forte propension à la religiosité (94,64 % de l'effectif). Mais parmi les 5,36 % des répondants présentant une faible propension à la religiosité, tous (à savoir 15 personnes) se déclarent victimes de HMT et sont essentiellement des jeunes hommes de moins de 29 ans.

Par ailleurs, notre étude montre également que la majorité des répondants ont une forte propension à tolérer l'incertitude (75,71 % de l'effectif total) ce qui les rend plus résistants au HMT. Uniquement sept TS victimes de HMT se déclarent tolérants à l'incertitude soit 11,10 %. Les autres TS se déclarant victimes de HMT présentent donc une faible propension à tolérer l'incertitude (88,90 % du total des victimes déclarés) et sont à 66 % des jeunes de moins de 29 ans. Comme c'est le cas pour la distance hiérarchique, la tolérance de l'incertitude des salariés enquêtés est fortement corrélée à la religiosité.

Ces trois facteurs culturels rendraient donc les TS moins susceptibles de souffrir du HMT. Ils leur permettraient, par exemple, d'adopter un comportement d'approche envers leurs semblables, usant de plus de compréhension et d'empathie, leur trouvant des excuses face à

certaines comportements déviants ou inappropriés. Les TS porteurs de ces dimensions culturelles toléreraient également plus facilement de vivre des changements professionnels (mission, poste, fonction, attribution, etc.) et, de ce fait, disposeraient de perspectives professionnelles plus larges.

Ces résultats sont dans la lignée de la majorité des études relatives à la religiosité révélant ses bienfaits et son influence sur les représentations, les attitudes et les comportements sociaux des répondants, notamment dans leur perception et leur réponse à l'incivilité, à la marginalisation et à l'hostilité.

### **Les valeurs culturelles sont aussi source de conflit**

Cependant, il est important de souligner que la propension des TS aux trois dimensions culturelles émergentes dans le cadre de notre étude n'admet pas que des avantages. Mal interprétées et usées avec excès et outrage, les valeurs culturelles des TS pourraient devenir un embarras pour eux, notamment auprès de leurs collègues qui pourraient les interpréter comme de l'avilissement, de la dépersonnalisation ou encore de l'aliénation.

Nos investigations révèlent que les TS marocains non concernés par ces trois dimensions culturelles peuvent les interpréter, tour à tour, comme :

- une obéissance exagérée pouvant mener au conformisme et à l'aliénation,
- une mythification de la relation avec le supérieur,
- des attentes non ou peu réalistes envers le supérieur hiérarchique, dont le pouvoir et les moyens sont tout de même limités,
- un développement de la rivalité et de la compétition entre salariés,
- une accentuation du respect et la déférence hiérarchique.

De telles situations (et d'autres non citées ici) prépareraient vraisemblablement à des conflits potentiels de valeurs et provoqueraient de ce fait, un effet contraire aux résultats escomptés par les salariés usant avec excès des valeurs culturelles, pénalisant ainsi l'organisation et entraînant l'érosion des relations entre les collectifs et l'insalubrité de leur climat social.

Face au risque de HMT, l'employeur et le management jouent donc un rôle capital qui vise à faire évoluer l'organisation vers une « performance durable », qui s'appuie assurément sur l'implication et la bonne santé physique et mentale des salariés.

Notre travail montre que la durabilité de cette performance, au-delà de la recherche du triptyque classique (performances économique, sociale, environnementale), peut être justement obtenue par une meilleure prise en compte des trois dimensions culturelles émergentes : acceptation de la distance hiérarchique, tolérance de l'incertitude, spiritualité ou prise de distance vis-à-vis de l'exercice professionnel.

Par exemple, le management – en bannissant les comportements narcissiques et d'abus de pouvoir dans l'espace du travail – pourra favoriser les conduites qui usent de respect, de modestie et de tempérance devant des salariés qui ont la propension à la « grande » distance hiérarchique.

Il pourra également, à travers cette approche globale, favoriser les valeurs culturelles révélées par l'étude, tout en faisant preuve de tolérance pour les salariés ayant des propensions culturelles opposées à la majorité, en favorisant les échanges culturels et l'acceptation des différences.

Les chantiers d'apprentissage à développer par le management sont multiples :

- l'usage d'humilité par l'exemple,
- le recentrage sur l'éthique,
- la tolérance de la différence des points de vue et sa considération comme une richesse,
- l'intégration des plus jeunes salariés et leur association aux projets de l'entreprise, à l'échange et à l'expression, à chaque fois que c'est possible (réunions, discussions, etc.).

Cette étude menée sur les TS au Maroc montre donc plus largement qu'en repartant des variables culturelles les plus communes, on peut recenser celles qui, quel que soit le territoire, peuvent être utilisées comme des leviers managériaux pour limiter les risques de HMT.

**Mots clés :**

**travail, Afrique, , management, culture, Afrique du Nord, Maroc, Maghreb, harcèlement moral**