

Thème n°3

Pratiques RH dans le cadre du management islamique



Management par les valeurs (MPV)

Raison d'être

Le management par les valeurs signifie mettre les valeurs au cœur de toute action et décision dans l'entreprise.

L'objectif

Le MPV consiste alors à recentrer l'organisation sur des valeurs et principes opératoires communs, de manière à renforcer la cohésion et l'agilité organisationnelle.

Le sens de la culture

Dans les entreprises valorielles, on n'en parle même pas, car les choses vont de soi : les valeurs sont vécues au quotidien, elles sont évidentes et tout est construit en conséquence

Management par les valeurs

Le MPV présuppose en priorité :

- ① La définition de 3 à 8 valeurs clés (idéalement moins de 6), qui permettent à la fois de faire le lien avec la culture ancienne et de répondre aux exigences nouvelles.**
- ① La déclinaison de ces valeurs dans les profils de compétences de chaque métier ou unité**
- ① L'intégration des valeurs dans les divers outils de gestion: définition des rôles et objectifs, entretien d'évaluation des performances et des compétences, mais aussi dans les processus de prise de décision et les modes de contrôle et de reporting.**

La notion de la culture

Définitions proposées par différents auteurs

- **Culture** : des règles implicites qui gouvernent et commandent les Comportements d'un individu ou de plusieurs individus
- **Interculturation** : néologisme exprimant la diversité culturelle des interlocuteurs
- **Multiculturel** : système où cohabitent plusieurs cultures qui préservent chacune leurs particularités
- **Pluriculturel** : système où plusieurs cultures assemblées ont réalisé un certain niveau d'intégration
- **Interculturel** : ensemble des connaissances pratiques développées dans les situations culturellement hétérogènes
- **Acculturation** : ré- agencement des éléments culturels, initialement véhiculés par la personne, sous l'effet de la rencontre avec d'autres groupes culturels.

La notion de la culture

Les Cinq Dimensions Culturelles selon Hofstede

Distance au pouvoir. Le degré d'inégalité parmi les personnes d'une population qu'un pays considère comme normale.

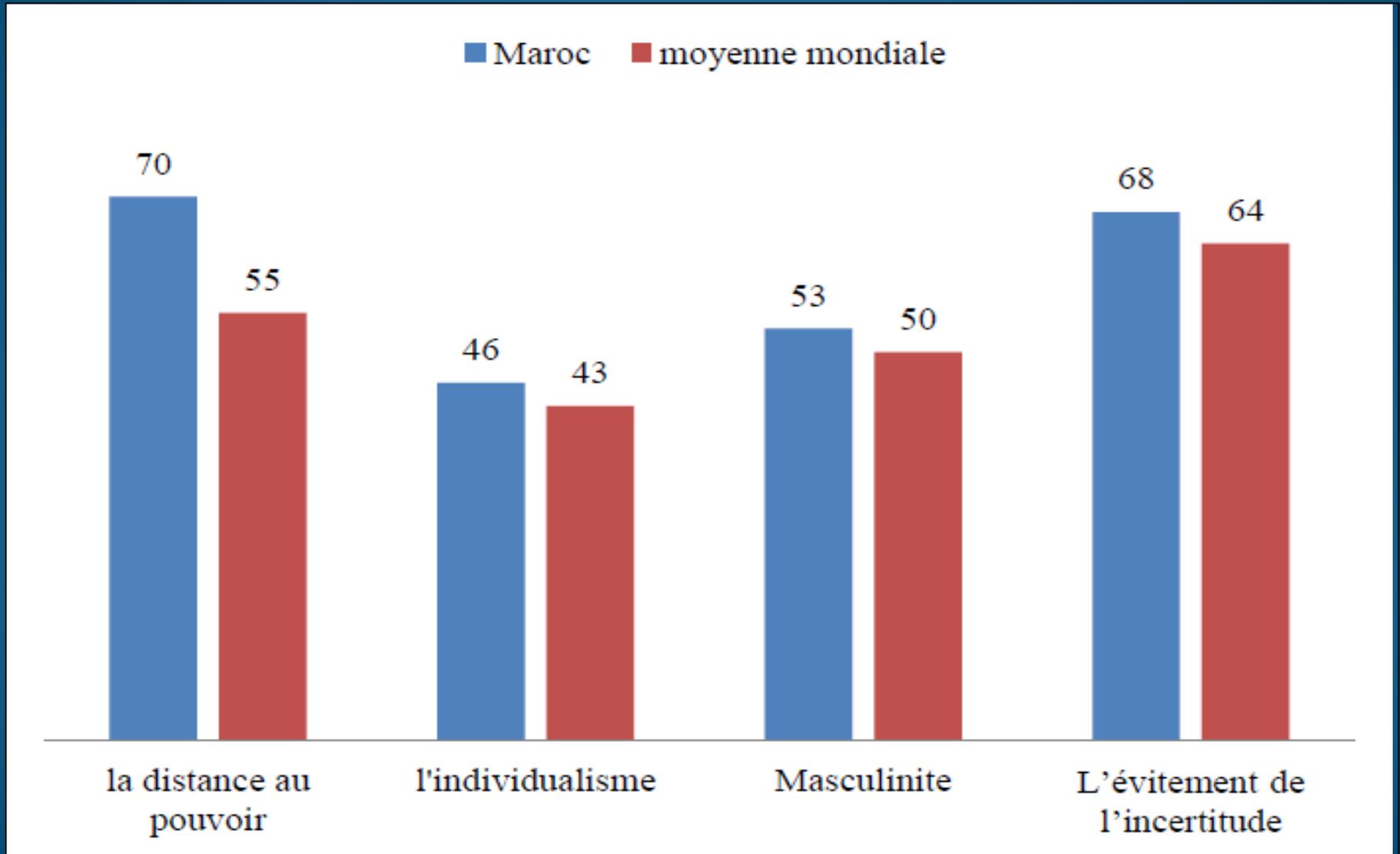
Individualisme versus collectivisme. fait référence au degré dans lequel les citoyens valorisent l'autonomie et l'engagement envers les règles de la société et la loyauté envers un groupe auquel appartient l'individu

Masculinité versus féminité. Le point auquel une culture favorise la dominance, l'autoritarisme, la compétition et le succès matériel. Contre une culture qui favorise les personnes, les sentiments et la qualité de la vie.

Suppression de l'incertitude. Le degré auquel les personnes dans un pays préfèrent des situations structurées par rapports à celles non structurées.

Orientation long-terme vers court-terme. Sur le long terme : valeurs orientées vers le futur, comme faire des économies et être persévérant. À court terme : valeurs orientées vers le passé et le présent, comme le respect pour la tradition et de remplir ses engagements sociaux.

Les dimensions culturelles de Hofstede pour le Maroc



La notion de la culture

Le modèle Fons TROMPENAARS

Finalité

★ La culture permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique mais également constitue la base des significations que le groupe construit, c'est à dire sa vision des choses.

★ Pour E. Schein, la culture est "La manière dont un groupe de personne résout ses problèmes". La culture est faite de couches superposées :

- 1. La couche superficielle**
- 2. La couche médiane**
- 3. Le noyau dur**

La notion de la culture

La couche superficielle

La couche superficielle est la culture observable, celle qui est la plus apparente. Elle est constituée de la langue, l'alimentation, les immeubles, les maisons, les monuments etc..

La couche médiane

La culture observable est le reflet de la couche médiane, composée des normes et des valeurs d'un groupe d'individus. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal.

Le noyau dur

Le noyau dur recouvre les postulats touchant à l'existence et plus particulièrement la façon dont un groupe s'est organisé au fil du temps pour faire face à son environnement et assurer sa survie.

La notion de la culture

Les sept dimensions de F Trompenaars

1. Individualisme ou collectivisme

2. Objectivité ou subjectivité

3. Universalisme ou particularisme

4. La culture diffuse ou limitée

5. Statut attribué ou statut acquis

6. Volonté ou refus de contrôler la nature

7. Temps séquentiel vs synchrone

Origines de l'approche culturelle

- Hawthorne

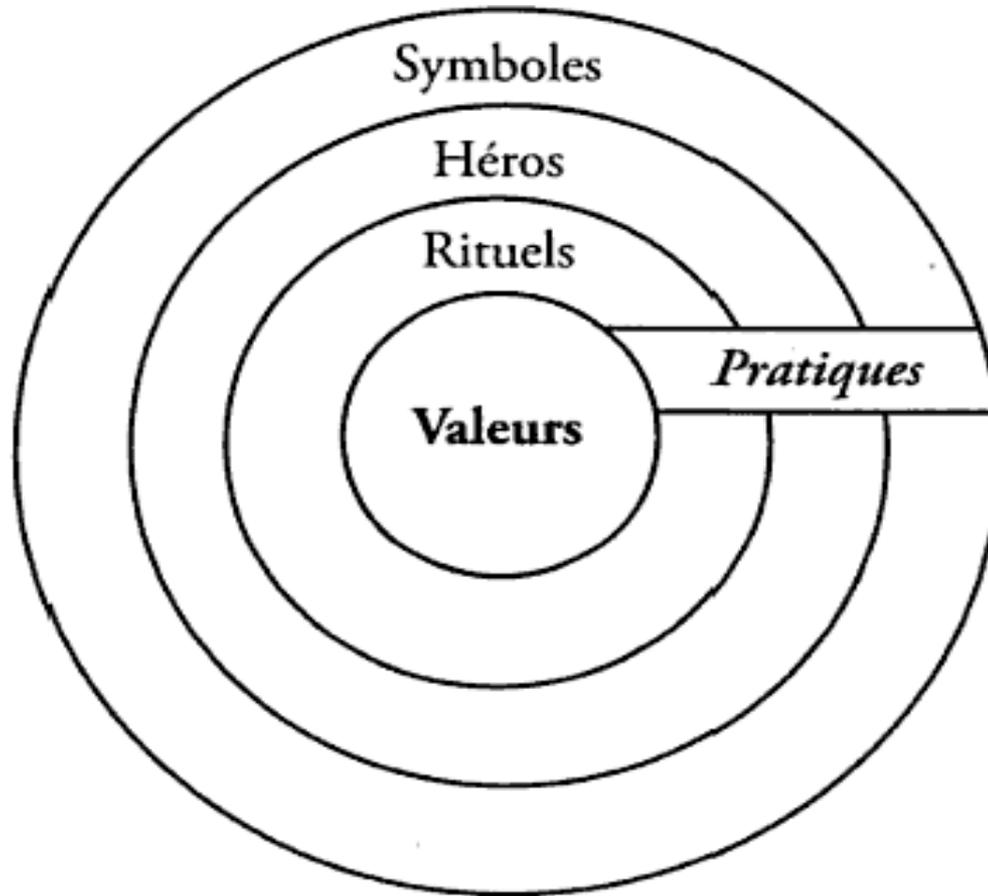
- La plupart des gens tentent de travailler plus et mieux quand ils perçoivent clairement qu'ils sont traités de manière personnelle.

- Les qualités attribuées aux excellentes entreprises selon Peters et Waterman

- S'appuient sur des valeurs dans les activités quotidiennes.

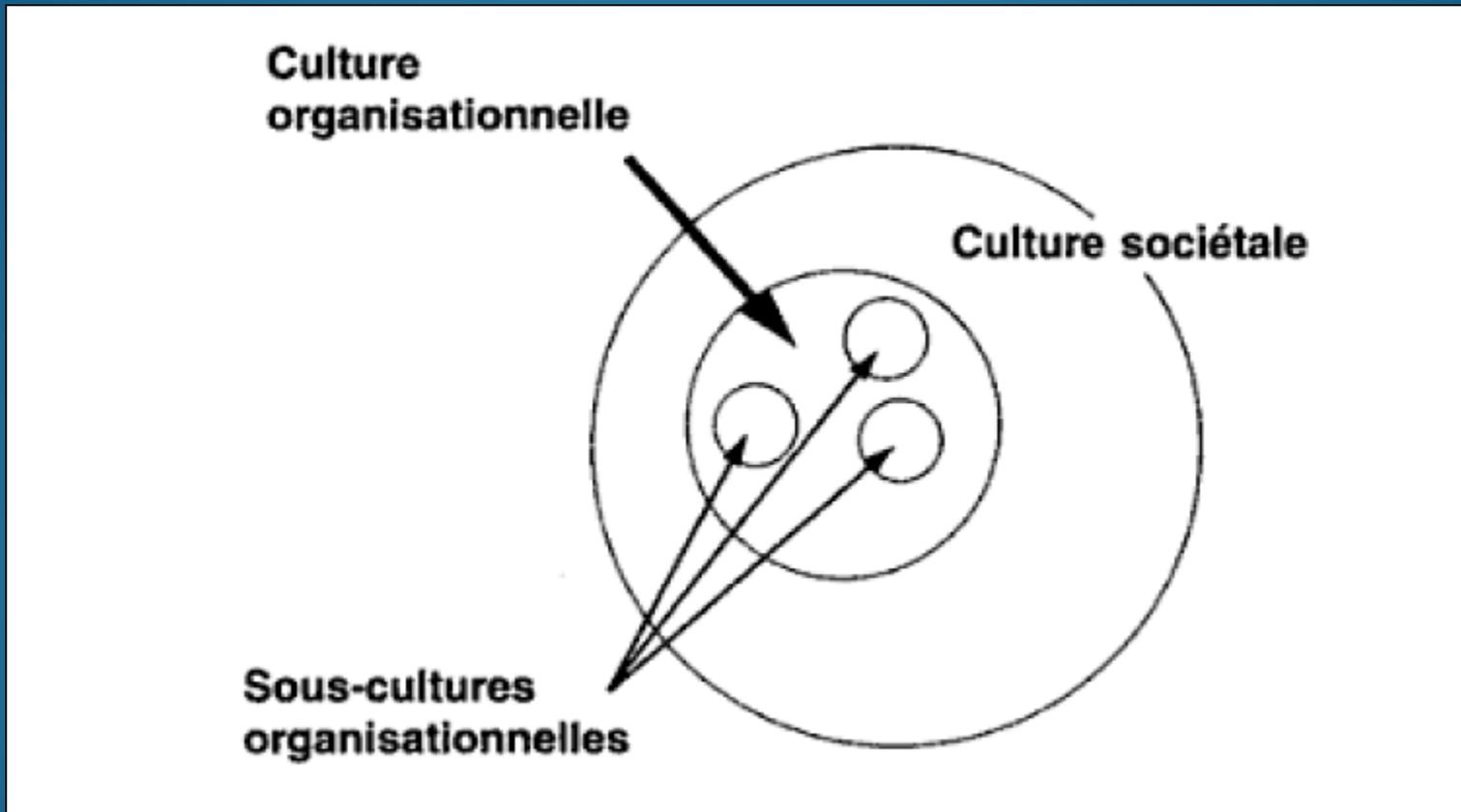
Culture et entreprise

Manifestation de la culture d'entreprise



Culture et entreprise

Niveau d'analyse par rapport au concept de culture organisationnelle



Fonctions de la culture d'entreprise

- **Une culture est pour une collectivité à peu près ce que la personnalité est pour un individu**
 - Donc, la culture conditionne les comportements
 - Elle définit le fonctionnement de l'organisation
 - Elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs
 - Elle est une considération essentielle dans tout projet de changement
 - Elle permet à l'entreprise de résoudre ses problèmes d'adaptation

Composantes de la culture d'entreprise

- **L'environnement physique**
 - L'organisation physique des lieux
 - Le code vestimentaire
 - Comment les gens se saluent
 - L'intensité émotionnelle
 - L'odeur
 - Les symboles de statut
 - Histoires et mythes

Composantes de la culture d'entreprise

- **Valeurs**: nous indique ce qui est éthique, bon, viable, compétitif, beau, désirable
- **Normes**: règles de conduite adoptées en fonction des valeurs
- **Idéologies et philosophies de gestion**: différent selon de degré de participation des employés

Composantes de la culture d'entreprise

Les croyances

Définition:

structures de la pensée développées et profondément ancrées par des années d'apprentissage et d'expérience, ce qui permet d'expliquer et de donner un sens à notre réalité.

- *Si vous n'êtes pas agressif, vous ne serez pas respecté*
- *Il est important de distinguer le travail du «non travail»*
- *L'homme est fondamentalement paresseux*
- *Montrer des signes de stress est un signe de faiblesse*

Composantes de la culture d'entreprise

La charte des valeurs

- **Intégrité**
- **Accomplissement personnel**
- **Excellence**
- **Travail d'équipe**
- **Esprit d'innovation**
- **Fidélité à la clientèle**

Types de culture d'entreprise

- **1. La culture bureaucratique**
 - La priorité est au respect des règles et des procédures
 - Les statuts comptent pour beaucoup dans les interactions
 - Le pouvoir est fonction du statut hiérarchique
 - Sa place dans l'organigramme

Types de culture d'entreprise

- **2. La culture professionnelle**
 - L'organisation au service de l'individu
 - Le pouvoir de la personne est fonction de ses compétences, ses connaissances et ses habiletés

Types de culture d'entreprise

- **3. La culture participative**
 - Mise sur l'autonomie des gens
 - Division du travail en équipes
 - Chaque équipe a sa propre culture, ses propres valeurs
 - Le pouvoir de l'individu est fonction de ses compétences et de sa capacité à s'intégrer et à contribuer au groupe

Management et islam, conceptualisation et enjeux

Les soubassements du management en contexte islamique

La charia

La charia traite de l'idéologie et de la foi, des comportements et des manières de vivre au quotidien

Elle regroupe un ensemble de règles de conduite observées par les musulmans dans les domaines du culte, de la finance, de la vie conjugale et elle liste également les infractions pénales

La charia se compose du Coran et la Sunna

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: تركت فيكم أمرين لن
تضلوا إن تمسكتم بهما: الكتاب و السنة

Management et islam, conceptualisation et enjeux

Les soubassements du management en contexte islamique

Les règles de la charia

Les règles de la charia pour toutes les actions quotidiennes sont de cinq ordres :

- ⇒ Ce qui est prescrit;
- ⇒ Ce qui est recommandé;
- ⇒ Ce qui est admissible;
- ⇒ Ce qui est à éviter;
- ⇒ Ce qui est interdit.

Management et islam, conceptualisation et enjeux

Les soubassements du management en contexte islamique

Les cinq piliers de l'islam prescrivent l'obligation de devoirs pour les musulmans, ce qui aura une grande importance en management et en GRH :



- 1. La croyance en un Dieu unique et en Mahomet, son Prophète(chahada)**
- 2. L'observation de prières quotidiennes (salat)**
- 3. L'aumône aux nécessiteux (la *zakat*)**
- 4. L'auto-purification par le jeûne (*saoum*)**
- 5. Le pèlerinage à La Mecque pour ceux qui sont en mesure de le faire (*hadj*)**

Management et islam, conceptualisation et enjeux

Les soubassements du management en contexte islamique

★ Les concepts fondamentaux traduisant les cinq piliers de l'islam

○ L'unité : à la fois l'unité de Dieu et l'unité de la communauté musulmane : l'*oumma*, dont découle la nécessité de l'harmonie dans la vie

○ La légitimité (qui inclut la confiance dans les rapports avec autrui et la nécessité de mener des transactions équitables pour toutes les parties prenantes).

○ La suprématie de la vie humaine sur toute autre vie terrestre

Management et islam, conceptualisation et enjeux

Les soubassements du management en contexte islamique

- L'attachement à une politique environnementale responsable qui provient du fait que Dieu a créé une terre pure et qu'il convient de la préserver comme telle
- Les obligations envers la famille et les traditions tribales
- Le respect des parents et des personnes âgées en général
- L'hospitalité pour les personnes proches mais aussi pour les inconnus
- Les rapports sociaux entre personnes de sexe opposé avec comme principe de base la modestie et la retenue.

LE MODE DE VIE ISLAMIQUE

★ Le système moral de l'Islam

"A travers la croyance en Dieu et au jour du jugement, il (l'Islam) fournit une force qui permet à chacun d'adopter une conduite morale et sincère, avec tout son cœur et toute son âme"

Les valeurs morales soulignées dans le Coran

- **L'humilité,**
- **La modestie,**
- **Le contrôle des passions et des désirs,**
- **La vérité,**
- **L'intégrité et la patience,**
- **La persévérance et le maintien des promesses**

LE MODE DE VIE ISLAMIQUE

L'islam, un univers du sens

→ L'Islam indique des lignes de conduite précises qui s'appliquent à tous les hommes et qu'il s'agit de suivre dans toutes les situations de l'existence. La règle qu'il donne est d'une large portée : elle inclut les domaines sociaux. Économiques, politiques, moraux et spirituels

→ Le Coran rappelle à l'homme le but de son existence terrestre ainsi que ses devoirs et obligations envers lui-même, envers ses parents et ses proches, envers sa communauté et ses semblables, envers son Créateur

→ L'homme reçoit des règles de conduite fondamentales pour donner sens à sa vie et l'existence s'offre à lui comme un défi qui lui permet de mettre en pratique ces idéaux élevés.

Travail en islam, positionnement et sens

★ Statut des non travailleurs en Islam :

① La mendicité

Elle est défendue et elle devient déconseillée, et cela pour deux raisons: parce qu'il faut préserver son honneur et placer sa confiance en Dieu en adressant ses demandes à lui exclusivement, plutôt qu'aux gens.

"L'honneur du croyant réside dans le fait qu'il se passe de la charité des gens" (Hadith)

② l'oisiveté

Elle est fortement déconseillée: le temps, la santé et l'énergie sont des dons de Dieu qu'il faut utiliser. "Dieu déteste l'homme oisif" (Hadith).

③ Le temps consacré à la religion.

Se consacrer à la religion est l'idéal si on a les moyens de subvenir à ses besoins, sinon il vaut mieux travailler.

Travail en islam, positionnement et sens

Une définition islamique du travail en 3 points :

① Le travail est un effort

Réalisé consciemment pour obéir à une prescription d'Allâh, une action matérielle, intellectuelle, morale ou spirituelle que j'accomplis délibérément pour subvenir à mes besoins et à ceux de mes proches, me permettant de satisfaire Allâh et d'espérer une rétribution ;

② Le travail licite

Accompli selon les règles islamiques de bon comportement et de respect de mes engagements et réalisé avec l'intention d'obéir à Allâh est une adoration pour laquelle je serais récompensé ;

③ Le travail est une épreuve

Un combat dans la voie d'Allâh qui implique l'application et le respect de nombreux droits et devoirs ainsi que l'exercice de ma responsabilité en tant que croyant.

Travail en islam, positionnement et sens

④ Le travail est une cause

Le travail est une cause indispensable, et lorsqu'elle est accomplie, le musulman doit se consacrer à sa raison d'être qui est l'adoration du Créateur. Plus qu'une simple nécessité, le travail est l'action que Dieu attend de l'homme et par laquelle il lui procure les moyens.

⑤ Le travail est une adoration

En Occident, la finalité étant la consommation, on travaille plus pour consommer plus, alors qu'en Islam, on travaille pour vivre, le temps libre, les excédents d'énergie et d'argent sont consacrés à la religion comme nous l'avons précisé précédemment.

⑥ Travail est une grâce

”لياكلوا من ثمره وما عملت ايديهم افلا يشكرون“ سورة ياسين الاية 34

Travail en islam, positionnement et sens

⑦ Le travail permet de préserver l'honneur de la personne

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: إن أشرف الكسب كسب
الرجل من يده

▶ **Probité et fidélité (الأمانة)**

▶ **L'expertise au travail: (الاتقان)**

قال صلى الله عليه وسلم: (إن لله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

▶ **La conformité à la Charia**

▶ **L'intention : النية**

▶ **le Transfert du savoir**

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: خيركم من تعلم القرآن وعلمه

Travail en islam, positionnement et sens

Synthèse des principes :

- ▶ **Le travail, quel qu'il soit, tant qu'il est licite est respectable mérite une rétribution.**
- ▶ **Toute personne a le devoir de n'accepter d'exercer qu'un métier pour lequel elle est compétente**
- ▶ **Exercer un travail, suppose le respecte des principes de justice, d'honnêteté et d'engagement**
- ▶ **Le travail suppose la solidarité avec les frères et sœurs.**
- ▶ **Le travailleur croyant, doit être exemplaire dans son activité.**
- ▶ **Le travailleur croyant doit être responsable dans l'exercice de son travail**

L'islam au travail, un équilibre à trouver

Le statut

Dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle, le croyant se distingue des autres personnes par sa foi. Il est musulman du matin au soir et en arrivant au travail, il ne retire pas sa foi comme on accroche sa veste au porte-manteau.

la foi du croyant ne fait pas partie du domaine privé. Elle est totalement intégrée à sa personnalité et à son identité

Le défis

Lorsque les enjeux opérationnels et relationnels de l'entreprise se superposent aux enjeux religieux, plus globaux, de cohérence avec sa foi et la finalité de son existence, le croyant vit, dans l'entreprise, des paradoxes parfois douloureux, qui peuvent générer chez lui des frustrations, de la culpabilité et du mal-être. Il doit sans cesse trouver des solutions pour s'intégrer, pour exercer ses responsabilités, remplir ses objectifs professionnels et évoluer s'il le souhaite, sans abandonner sa foi ni sa pratique et en continuant à obéir à Allâh au mieux. Sinon, il ne peut pas s'épanouir dans son travail ni être performant.

Modèle valoriel en GRH : rappel

Effectifs	identification et adhésion
Culture	valeurs, cause
Formation	savoirs-être, utilité / mission
Évaluation	tacite, consensus / mission
Promotion	limitée dans le temps
Rémunération	esprit de bénévolat...
Temps	pas séparé du temps libre
Communication	collégiale et persuasive
Participation	consultation / doctrine
Relations sociales	pas

La GRH en contexte islamique

1 Processus de dotation

Le choix des candidats :

- ❑ Les personnes ayant l'intégrité morale et la bonne éthique de travail
- ❑ Les personnes ayant la compétence requise par le post (القوة)
- ❑ Les personnes dignes de confiance et honnêtes (الأمانة)

مقولة لسيدنا عمر في اختيار المسؤولين أريد رجلا إذا كان أميركم بدى
وكأنه واحد منكم و إذا كان واحد منكم بدى و كأنه أميركم

La sélection :

- ❑ Mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment
- ❑ Etre objectif et éviter toute discrimination (favoritisme)
- ❑ Assurer l'égalité des chances

La GRH en contexte islamique

Le contrat :

- ❑ Contrat écrit
- ❑ L'accord mutuel sur les obligations et les droits
- ❑ L'engagement total envers les promesses (الوفاء بالعهود)

La charge de travail

Attribuer un travail qui respecte les capacités physiques et psychique des employés :

قال تعالى: ((لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

2 Formation et apprentissage

- ❑ Une responsabilité sociale et morale
- ❑ Encourager le transfert de savoir (صدقة جارية)
- ❑ Former pour répondre à l'objectif de la maîtrise du métier (الاتقان)

La GRH en contexte islamique

③ Systeme de Rémunération

- ❑ **Rémunération intrinsèque « adoration de ALLAH »**
- ❑ **Rémunérer en fonction de la contribution (ولا تبخسوا الناس أشياءهم)**
- ❑ **Informer le salarié de sa rémunération avant l'embauche**
- ❑ **Rémunérer au juste délai (أعطوا الأجير أجره, قبل أن يجف عرقه)**
- ❑ **Assurer l'égalité homme femme (à travail égal salaire égal)**
- ❑ **Assurer une rémunération qui satisfait les principaux besoins du salarié : logement, mariage, transport (كفاية الأجر)**
- ❑ **Augmenter le salaire en cas de travail supplémentaire (الأجر الإضافي)**

La GRH en contexte islamique

④ Evaluation et contrôle

La conception islamique qualifie le contrôle comme une opération continue que tous les acteurs d'une organisation doivent pratiquer en permanence sans que ça soit dominé par un seul organe.



Les méthodes d'évaluation et de contrôle :

- ❑ **Le contrôle divin permanent**
- ❑ **L'autocontrôle et l'auto-évaluation .**
- ❑ **Le contrôle communautaire 360°.**
- ❑ **L'évaluation par des pairs**
- ❑ **L'évaluation par les subalternes**

La GRH en contexte islamique

⑤ Relations sociales

- ❑ **Instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise**
- ❑ **Favoriser une culture de fraternité entre les salariés (الأخوة في الله)**
- ❑ **Faire appel à la concertation dans le prise de décision (الشورى)**
- ❑ **Rappeler l'intention (النية) et les objectifs communs en cas de conflits**
- ❑ **(المداراة)**
- ❑ **Encourager la solidarité entre les salariés**

الملاينة والملاطفة، وفي تعريف آخر هي خفض الجناح للناس، ولين الكلام لهم، وترك الإغلاظ لهم في القول، والمداراة الدفع برفق

La GRH en contexte islamique

⑦ Communication

- ❑ **Eviter la manipulation et le mepris**
- ❑ **Utiliser la bonne parole (الكلمة الطيبة)**
- ❑ **S'assurer de la clarté et de la véracité du message**
- ❑ **Adapter le message aux capacités intellectuelles de l'interlocuteur (خاطبوا الناس على قدر عقولهم)**

La GRH en contexte islamique

8 Motivation

- ❑ **Valorisation des Hommes qui travaillent et au travail**
- ❑ **Implication des salariés dans le destin de l'organisation**
- ❑ **Organisation non hiérarchique**
- ❑ **Développer l'autonomie des salariés**
- ❑ **Responsabilisation et délégation du pouvoir**

La GRH en contexte islamique

⑨ Conditions de travail

- ❑ Assurer l'hygiène et la propreté (النظافة من الايمان)
- ❑ Respecter les horaires de prières
- ❑ Aménager le temps du travail durant le mois du Ramadan
- ❑ Protéger la santé et la sécurité des salariés
- ❑ Adapter les locaux pour la séparation homme femme
- ❑ Etre pudique dans la façon de s'habiller