

LA PLACE DE L'HOMME DANS LES ENTREPRISES PRIVEES MAROCAINES : QUELLES PRATIQUES MANAGERIALES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'HUMANISME ?

Par

Hind SAHRAOUI

**Professeur en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale de
Commerce et de Gestion-Agadir, Département Gestion- Université Ibn
Zohr.**

&

Lamy TEMNATI

**Professeur en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale de
Commerce et de Gestion-El Jadida, Département Gestion- Université
Chouaib Doukkali.**

Résumé

Dans ce travail, la GRH est abordée dans un cadre particulier centré sur la dimension humaine telle qu'elle est définie dans le courant de l'humanisme. La problématique est inscrite dans une approche humaniste déterminée par les principes de la philosophie personnaliste.

Le présent article vise à identifier, à travers une étude qualitative auprès de 30 cadres, la perception de l'Homme de la manière avec laquelle il est conçu au sein des entreprises privées marocaines, ses besoins au sein de ces entreprises, sa perception des pratiques adoptées en matière de GRH tout en proposant des recommandations pour le développement de l'humanisme.

Mots-clés : GRH, humanisme, philosophie personnaliste, Homme, perception, entreprises privées marocaines

Summary

In this work, the GRH is approached with in a particular frame work centered on human dimension such as it is defined during the course of humanism. The problems are registered in a human is tic approach determined by the principles of philosophy personalist. This article aims at identifying, through a qualitative study near 30 frame works, the perception of the Man in the manner with wich is conceived with in the Moroccan private companies, his

needs with in these companies, his perception of the practices adopted as regards MHR while proposing recommendations for the development of humanism.

Keywords: MHR, humanism, philosophy personalist, Man, perception, private companies Moroccan.

Introduction

L'Humanisme est une doctrine spécifique de l'histoire des idées en Europe. C'est un mouvement de la renaissance qui se propose de se tourner vers la culture gréco-latine pour restaurer les valeurs humaines telles que le prestige, la gloire et le pouvoir. Né aux environs de 1960, le courant humaniste s'appuie sur une conception positive de la personne. C'est l'idée qu'il existe en chacun une dynamique naturelle, une capacité de créativité renouvelée, qui agit en vue de la réalisation de son potentiel. La pensée humaniste s'est développée avec élan à travers la philosophie personnaliste qui exalte la nature merveilleuse de l'homme et le conçoit dans son unité de personne qui trouve ses fins et ses raisons d'exister en lui. Actuellement, la place de l'Homme au sein de l'organisation a profondément changé à tel point qu'il convient de tendre vers la recherche des voies de conciliation pour faire face aux évolutions incessantes de l'environnement et relever les défis que posent ces mutations. De là découle la problématique de cet article qui se présente sous forme des questions: **Comment l'Homme perçoit-il sa conception par les entreprises privées marocaines? Quelles sont les besoins de l'Homme au sein de ces entreprises? Les pratiques de gestion des ressources humaines, au sein des entreprises privées marocaines, valorisent-elles le système humain ? Comment développer l'humanisme au sein des entreprises privées marocaines ?**

Derrière ces questions, qui constituent la trame de cette recherche, nous poursuivons une série d'objectifs. D'abord, déterminer la perception de l'Homme de la manière avec laquelle il est conçu au sein des entreprises privées marocaines. Ensuite identifier les besoins de l'Homme au sein de ces entreprises. Et enfin, Mettre en exergue sa perception des pratiques de gestion des ressources humaines, au sein des entreprises privées marocaines tout en proposant des recommandations pour le développement de l'humanisme au sein de ces entreprises.

I- Le cadre conceptuel

L'humanisme est une attitude qui glorifie le genre humain. Il s'agit d'une doctrine anthropocentrique où l'Homme est la mesure de toutes les choses. C'est un courant de pensée qui s'est développé depuis la renaissance par des penseurs comme Erasme, Rabelais, Pic de la Mirandole,... Dans son « discours sur la dignité de l'homme », PIC DE LA MIRANDOLE souligne que l'Homme est un être unique, libre et maître de son destin (J. FERRAND, H. PETIT, 2003). Ce n'est qu'à travers la philosophie personnaliste que ce courant a connu un essor exponentiel. C'est ce que nous présentons, en premier lieu, dans cette partie. En partant des principes de cette philosophie, nous abordons, par la suite, les facteurs déterminants de l'humanisme afin d'élargir le champ d'analyse.

1-Les principes de la philosophie personnaliste

L'humanisme se définit comme « une attitude philosophique qui tient l'homme pour la valeur suprême et revendique pour chaque homme la possibilité d'épanouir librement son humanité, ses facultés proprement humaine » (P. AKINWANDE, 2011). Le personnalisme est une philosophie qui prolonge la pensée humaniste. Selon E. MOUNIER (1949), « cette philosophie est fondée sur le principe de l'existence de personnes libres et créatrices. Elle s'appuie sur l'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive ». Selon cette philosophie, l'Homme n'est pas un être prédéterminé, par une divinité ou le cosmos, mais autonome et responsable, qui trouve ses fins et ses raisons d'exister en lui. Dans ce sens, A. LEROUX (1999) affirme que la personne est libre et créatrice, aspire à déterminer librement et volontairement la signification de son existence. D'après E. MOUNIER (1949),

« L'Homme n'est pas un objet ». C'est une personne que l'on peut décrire comme étant une activité vécue d'autocréation, de communication et d'adhésion qui se saisit et se connaît dans son acte comme mouvement de personnalisation. La philosophie personnaliste remet en cause le paradigme matérialiste qui repose sur le postulat de l'objectivité de l'univers. Selon ce paradigme, l'univers est composé de corps (d'objets) distincts et l'être humain en fait partie. J. TOLON n'énonce que tous les phénomènes de la nature s'expliquent par la matière et le mouvement. L'Homme, lui-même, est un être intégralement matériel, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun sens à postuler l'existence en l'Homme d'une âme ou d'un esprit distinct de la matière de l'univers (P-F. MOREAU, A. THOMSON, 2004). En revanche, les spiritualistes précisent qu'au-delà de la matière existe l'esprit. Pour eux, il y a la « Raison » qui est elle-même la raison d'être de tout ce qui existe. Ceci pose une problématique majeure à traiter à part entière « Matérialistes et spiritualistes : lesquels ont raison ? ».

La philosophie personnaliste considère l'Homme dans son unité de personne. Elle le considère comme un sujet qui agit et transforme la matière et comme un acteur créateur capable d'innover. L'Homme a la volonté d'exister et de donner un sens à sa vie, Il a également la capacité de s'autodéterminer et le besoin de se créer une identité et d'être reconnu comme tel par autrui.

2-Les déterminants de la philosophie personnaliste

Dans cette partie, nous abordons les éléments de base qui structurent cette philosophie, dans un sens large, pour une meilleure compréhension de son contenu et l'enrichissement du cadre retenu pour cette recherche. Nous exposons succinctement trois facteurs qui constituent les piliers essentiels de la philosophie personnaliste telles que : la liberté humaine, l'autodétermination et la reconnaissance.

2.1-La liberté humaine

La liberté est un concept multiforme. Elle recouvre plusieurs acceptions et ne fait pas l'unanimité des penseurs. C'est un concept qui est tellement porteur de plusieurs significations que nous l'abordons de manière à distinguer entre la liberté extérieure et la liberté intérieure.

▪ La liberté extérieure

Selon T. HOBBS, la liberté renvoie à l'absence d'entraves. Il la définit spontanément comme la capacité à faire ce qu'on veut. Toutefois, l'Homme n'est pas entièrement libre puisqu'il est tenu de respecter la loi que T. HOBBS qualifie d'obstacle physique. Sur ce plan, il met le point sur la liberté politique. Certes la personne perd en liberté mais elle gagne en sécurité. Si la loi limite la liberté humaine, elle rend possible certaines actions qui ne seraient pas possibles sans elle et permet de développer la liberté de travailler et d'entreprendre. Dans son ouvrage du Citoyen, T. HOBBS (1642), explique ce qu'on gagne et ce qu'on perd par l'instauration de la loi.

D'autres philosophes expliquent la liberté par rapport au travail. C'est par l'apprentissage que le travail nous libère. Cette idée est analysée par HEGEL selon la dialectique du maître et de l'esclave. Au-delà du rôle de servitude, l'esclave peut prendre conscience de soi et de ce qui l'entoure. Il agit, en conséquence, sur son environnement naturel et le transforme, développe de nouvelles idées et projets. La nouvelle logique de travail permet à l'esclave de réaffirmer sa valeur personnelle et de sentir sa liberté. Elle lui permet aussi de développer de nouveaux concepts prouvant son existence tels que : nouvelle conception de soi, nouvelle identité, différentes formes de reconnaissance et le pouvoir d'autodétermination (R. BHARGAVA, C. BLATTBERG et al., 2009).

MARX, pour sa part, définit la liberté autrement. « Être libre » signifie, pour lui, être libre du travail aux services des fins extérieures. Il affirme que la liberté ne peut se trouver dans le travail. Car on travaille par nécessité pour répondre à nos besoins naturels et vitaux. Pour réduire cette contrainte et augmenter la liberté, MARX a mis le point sur la technique. Caractérisée par sa force et sa puissance, la technique accroît le pouvoir de l'Homme en lui permettant d'acquérir plus d'indépendance et d'autonomie. Elle lui procure plus de liberté puisque le travail devient moins contraignant.

▪ **La liberté intérieure**

En psychologie, quand on parle de la liberté, il s'agit d'une liberté intérieure, liberté du choix qui est le fondement de base de l'acte volontaire. Selon le psychologue A. RIOUX (1992) tout individu doit avoir de la volonté pour agir. L'Homme se définit par la thérapie comportementale comme étant un être réagissant et par la logothérapie comme un être agissant. Le libre pouvoir d'agir met en lumière, chez l'Homme, la liberté du vouloir (E. LUKAS, 2002). La liberté du vouloir consiste à être exempte d'une inclination nécessaire à poser l'acte et donc à faire tel choix (R. VERNEAUX, 1956). Personne ne peut contraindre l'autre à vouloir ceci ou cela. Cette liberté s'oppose au principe selon lequel on définit l'Homme et qu'on appelle le déterminisme (E. LUKAS, 2002). Or, cela n'implique pas que l'acte volontaire est indéterminé. Tout acte est toujours déterminé du moment qu'il existe mais il n'est pas prédéterminé. Il est déterminé par la volonté qui est la souveraine de l'acte, d'où vient l'appellation libre arbitre (R. VERNEAUX, 1956). Outre ce type de volonté, l'Homme est animé par le désir et la quête d'un sens, ce qui exige la coexistence de deux éléments : à l'intérieur la force qui est le désir et cette quête, à l'extérieur, la situation à laquelle faut-il donner du sens, c'est que la logothérapie appelle la volonté signifiante (E. LUKAS, 2002). La liberté du vouloir peut prendre une autre direction qui va à l'encontre de nos forces interne. Alors, comment la volonté peut-elle s'opposer aux instincts naturels et spontanés ? C'est par la raison pure qui est capable, selon KANT, de commander à notre volonté, et c'est la loi morale qui est reconnue comme fait unique de la raison, car elle offre à la liberté pratique une dynamique de progrès par la fin qu'elle lui prescrit de réaliser (H. D'AVIAU DE TERNAY, 1986). B. SPINOZA, pour sa part, précise dans l'Éthique, qu'être libre, c'est savoir ce qui ne pousse à agir. Les hommes se croient libres simplement parce qu'ils ignorent les causes qui les déterminent à agir. Ce philosophe critique une liberté conçue comme indéterminisme, et non une liberté conçue comme absence d'entraves. Selon B. SPINOZA, « la véritable liberté consisterait à maîtriser nos désirs et à identifier ce qui nous fait agir (F. SALMERON, 1967).

2.2-L'autodétermination

Le besoin d'autodétermination constitue le socle de la philosophie personnaliste. E. L. DECI et R. RYAN définissent l'autodétermination comme le besoin chez une personne de sentir qu'elle choisit librement ses activités et son comportement selon ses préférences, ses croyances et ses besoins. Le besoin d'autodétermination n'est pas déterminé par l'environnement mais par la personne elle-même. Il renvoie à sa perception subjective d'autonomie, de liberté et de plaisir. Selon E. L. DECI et R. RYAN, le comportement de l'individu est sous-tendu par trois besoins essentiels : besoin de compétence, besoin d'autonomie et besoin d'appartenance sociale (C. TAVRIS, C. WADE, 1999).

La compétence est une notion qui connote plusieurs définitions. G. MALGLAIVE analyse ce concept au travers deux aspects : un aspect structurel qui se compose des savoirs formalisés et du savoir pratique qui surgit de l'action, et un aspect qui a un caractère dynamique impulsé par l'intelligence humaine (C. DEJOUX, 2001). D'après G. LE BOTERF (1994) la

compétence se réalise dans l'action. Elle ne lui préexiste pas. C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent. La compétence renvoie aussi à la prise de responsabilité dans le sens où l'individu doit assumer soi-même la charge de la situation. La quête de l'accomplissement conduit la personne à vouloir exprimer ses talents et ses capacités, ainsi que la puissance dont elle peut disposer. Elle a donc besoin d'éprouver ses compétences et d'acquérir le pouvoir de façonner la matière, en particulier, et le monde extérieur en général, afin de prouver son existence et de s'affirmer.

Quant à l'autonomie, C. EVERAERE (2001) la définit comme « tout ce qui se régit par ses propres lois ». Il s'agit d'une structure ou d'un système qui se donne à lui-même ses propres lois, normes, règles, qui les a produites et les respecte. L'autonomie est un type d'engagement du sujet par rapport à lui-même. C'est sa capacité à déterminer ses propres règles d'action. L'autonomie confère à l'individu une marge de manœuvre pour mettre librement en œuvre ses actions. Selon M. CROZIER et H. FREIDBERG (1977), on ne peut tout réglementer. Il existe des comportements que l'on ne peut ni prévoir ni contrôler car il existe toujours des failles dans le système qui représentent des zones de liberté pour les individus. Toutefois, l'autonomie ne se réduit pas à l'autodéfinition de ses règles de conduite, elle implique aussi agir par soi-même. Ainsi, selon P. ZARIFIAN (2004), l'autonomie est une condition indispensable pour le déploiement de la compétence. L'individu a besoin d'une liberté d'action et donc d'un espace de liberté pour agir en tant qu'acteur de sa situation et également en tant que sujet créateur apte à affirmer ses choix.

S'agissant de l'appartenance sociale, la philosophie personnaliste conçoit l'Homme dans son unité de personne. Celui-ci est un être humain qui dépend de son univers. Il n'existe que vers autrui, il ne se connaît que par autrui et ne se trouve qu'en autrui. La reconnaissance d'autrui permet à la personne de se sentir exister à leurs yeux « on me regarde, donc, j'existe » (T. TODOROV, (1995). En s'inspirant de la philosophie d'HEGEL, A. HONNETH (2000) affirme que l'individu en quête d'autonomie a besoin de la reconnaissance des autres pour développer son individualité, ce qui exige le développement du sentiment de l'appartenance. L'appartenance sociale est un moyen de se reconnaître et d'être reconnu, d'accepter les autres et de se sentir accepté. Elle permet le développement des relations sociales qui justifient l'existence de chacun par rapport aux autres. En vue d'instaurer des relations authentiques, il faut adopter un comportement assertif et savoir communiquer de manière efficace (S. GRIVEL, 2009).

Pour avoir la volonté de s'autodéterminer, l'individu doit satisfaire ces trois besoins en l'occurrence, le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale, c'est ce qui constitue le principe de base de la théorie de l'auto détermination. Cette théorie se définit par son continuum qui s'articule sur trois types de motivation : l'automotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque (R. H. COX, J-C. LECOQ).

2.3- La reconnaissance

La reconnaissance est un besoin qui s'exprime vivement au travail. Travailler ce n'est pas que produire, mais également se produire. Le travail devient plus que jamais un lieu primordial de la reconstruction de l'identité qui sert à différencier la personne par sa singularité au sein d'une collectivité. La reconnaissance connote plusieurs acceptions et ne peut être utilisée de la même façon. Vu son aspect polymorphe, nous définissons la reconnaissance par rapport aux axes qui forment son périmètre tels que : la personne, l'activité et le résultat. De là, découlent quatre formes de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats du travail.

La reconnaissance existentielle s'explique selon M. Jacob comme suit « *La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui* » (G.NOUGE, 2012). « Pour l'individu, cette reconnaissance se traduit par des bienfaits profondément ressentis : il a l'impression d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est. Il a le sentiment que ses besoins sont pris en considération » (Y. EMERY, F. GONIN, 2009). La reconnaissance existentielle se définit conformément aux principes de la philosophie personnaliste. Elle repose sur le fait de reconnaître la personne comme étant un être unique, libre, qui doit être respecté et qui a des besoins qu'il ne faut pas ignorer.

La reconnaissance de la pratique de travail reconnaît la manière d'exécuter le travail. Cette reconnaissance porte sur le comportement, les compétences et les qualités professionnelles de la personne. Si le travail est jugé comme étant accompli légitimement aux règles de l'art, l'individu doit être reconnu dans son unicité le distinguant des autres. Il est reconnu par sa façon particulière de travailler et ses propres caractéristiques qui constituent, pour lui, un atout pour se sentir reconnu distinctement.

Eu égard à la reconnaissance de l'investissement dans le travail, l'individu doit réaliser ses objectifs car son travail tend vers une finalité. Malgré son investissement, il peut réaliser de faibles résultats. Cela n'implique pas qu'il doit être sanctionné mais au contraire il faut reconnaître les efforts déployés et l'énergie consommée par rapport au travail réalisé. La reconnaissance doit être positive pour développer un climat de confiance et de collaboration.

La reconnaissance des résultats du travail porte sur le résultat atteint et donc sur la contribution aux objectifs de l'organisation. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues ».

La reconnaissance au travail est un besoin qui doit être intensément satisfait car elle produit des effets positifs aussi bien au niveau du salarié qu'au niveau de l'organisation à savoir : le renforcement de l'identité, la création de sens au travail, le développement de l'estime de soi et de la santé mentale, l'instauration d'un bon climat social et la rétention du personnel. En revanche, un manque de reconnaissance génère des effets pervers tels que : la méfiance, la jalousie, la dégradation du climat social, l'iniquité au travail.

II- L'humanisme au sein des entreprises privées marocaines

1-Considérations méthodologiques

La recherche est une démarche dynamique conçue selon PAUL N' DA (2007, p.22) comme « ayant pour finalité de découvrir l'inconnu, de traquer la vérité cachée afin de faire sortir quelques évidences ». Pour y parvenir, la recherche doit suivre rigoureusement une méthodologie bien déterminée. Contenu de la nature de notre domaine d'investigation, cette recherche est inscrite dans une approche déductive, car la problématique est bien déterminée par des postulats structurant la philosophie personnaliste faisant l'objet d'un ensemble de recherches. Pour répondre aux objectifs de ce travail, nous avons adopté une démarche qualitative tout en utilisant la technique d'entretiens individuels. En effet, 30 entretiens ont été menés auprès de la population des cadres des entreprises privées marocaines.

2-Présentation des principaux résultats

Dans cette partie, nous présentons les axes suivants : les perceptions de la manière dont les répondants sont conçus par leurs organisations, l'analyse que nous avons faite concernant leurs besoins au travail et leurs perceptions des pratiques adoptées en matière de GRH et

quelques recommandations pour que la GRH dans les entreprises marocaines tend vers le statut d'une GRH humaniste.

2.1-Les perceptions des Hommes de la manière dont ils sont conçus par leurs organisations

La plupart des cadres interrogés déclarent constituer une ressource stratégique pour leurs organisations. Or, plus de la moitié d'entre eux s'accordent pour dire qu'ils travaillent le plus souvent comme une machine. Cette catégorie explique son état par un ensemble de facteurs tels que : la nature du métier exercé, l'obligation de l'atteinte des objectifs, la contrainte du respect du délai, les exigences croissantes des clients, la surcharge de travail et le manque du personnel. Pour d'autres répondants, l'Homme est considéré comme un moyen d'ajustement sur lequel leurs entreprises agissent en vue d'atteindre leurs finalités

2.2-L'analyse des besoins des Hommes au travail

Tous les répondants ont des besoins qu'ils désirent combler. Ils évoquent, en premier lieu, le besoin de se développer. Le développement est une priorité dans leur vie. Ils l'associent à des termes tels que « l'évolution dans la carrière », « la progression permanente », « l'épanouissement », « la réalisation de soi » et « le développement des compétences ». Le deuxième besoin est celui d'avoir un salaire plus élevé et un statut plus valorisant. La majorité des répondants lie le besoin d'avoir un salaire plus élevé à deux facteurs majeurs: aux « dépenses familiales » et à « l'épanouissement personnel ». Quant au statut valorisant, les répondants le lient à l'estime de soi, à la reconnaissance de leur valeur par les autres et à la rémunération. Les répondants sont également conscients de la nécessité de développer leurs compétences pour pouvoir passer à des niveaux supérieurs.

En outre les répondants affirment qu'ils ont besoin d'être reconnus de plus en plus par leurs supérieurs. La majorité d'entre eux précisent qu'ils ont besoin que leurs supérieurs estiment et valorisent davantage les efforts qu'ils fournissent, ce qui va les motiver à atteindre efficacement leurs objectifs.

2.3-Les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines

Les activités de base de la GRH telles qu'elles sont perçues par les cadres interrogés à savoir : le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières et l'évaluation.

Le recrutement

Plus de la moitié des répondants déclarent que les recrutements sont limités au sein de leurs organisations. Ils affirment que leurs entreprises se fixent comme objectif prioritaire la minimisation des coûts. Or, ces répondants précisent que cette politique pèse largement sur eux et va à l'encontre de leurs intérêts. Par ailleurs, quelques cadres interrogés évoquent également le manque de réactivité de leurs responsables des ressources humaines en matière de recrutement et le manque d'objectivité qui s'explique, d'après eux, par l'utilisation du principe de cooptation.

La rémunération

La majorité des cadres interrogés déclarent ne pas connaître les critères sur lesquels se basent leurs organisations pour la fixation des salaires. Quelques uns seulement affirment que les salaires sont fixés dans leurs entreprises sur la base du poids de poste et ce à partir de la classification des emplois. Par ailleurs, ces répondants précisent qu'il n'y a pas d'augmentations systématiques. Outre le salaire de base, les répondants déclarent que leurs organisations leur accordent des primes de rendement ou de performance fixées sur la base des efforts individuels déployés pour l'atteinte des objectifs.

Selon leur discours, les répondants ne sont pas tous satisfaits de leurs salaires. Ceux qui éprouvent leur sentiment de satisfaction déclarent bénéficier des avantages faisant partie de

leur rémunération (indemnités kilométriques, frais de déplacement, téléphones mobiles, internet,...), alors que les répondants insatisfaits déclarent que leur rémunération est très insuffisante par rapport aux chiffres d'affaires réalisés par leurs entreprises et qu'il y a des postes qui sont sur-rémunérés par rapport à d'autres.

La formation

La majorité des personnes interrogées déclarent que leurs organisations donnent de l'importance à la formation. Ils précisent que les formations mises en place sont principalement d'ordre technique et général. Les formations techniques leur permettent de développer leurs compétences afin d'accomplir convenablement les missions et les activités relatives à leurs postes par exemple des formations sur les techniques de vente et de négociation, les tableaux de bord, le management de projet,... Quant aux formations générales, elles ne sont pas obligatoires mais peuvent répondre aux attentes du personnel comme des formations sur la gestion des ressources humaines, le management, la qualité,...

La gestion des carrières

Les cadres interrogés précisent que l'avancement ne se fait pas de manière organisée et systématique. Certains d'entre eux évoquent le manque de formalisation à ce niveau. Quelques uns, par contre, affirment qu'ils reçoivent des informations sur les postes vacants, mais soulignent que ces opportunités d'évolution ne sont accordées qu'aux personnes qui ont des intérêts personnels avec leurs supérieurs. Par ailleurs, les répondants déclarent que l'évolution dans leurs entreprises reste lente et limitée et qu'il n'y a pas une visibilité en matière d'avancement, ce qui va inciter plus de la moitié d'entre eux à changer d'emploi pour ne pas avoir le sentiment d'être plafonnés dans leurs carrières. L'autre partie des répondants, en revanche, garde toujours l'espoir d'évoluer dans leurs entreprises puisqu'elles sont en phase de restructuration de leurs fonctions ressources humaines et en cours aussi de mettre en place un référentiel des emplois et des compétences qui constitue un outil fondamental pour la gestion des carrières.

L'évaluation

Les cadres interrogés affirment que leurs entreprises mettent en place systématiquement des évaluations annuelles. L'évaluation fait l'objet des entretiens annuels se déroulant entre le manager et ses collaborateurs sur la base d'une grille d'évaluation. Cette grille, selon eux, se compose d'un ensemble de critères qui ne sont pas nécessairement communiqués à tous les salariés. L'entretien d'évaluation, constitue, pour cette catégorie un moment de dialogue et de communication directe, et une opportunité pour exprimer leurs besoins.

La majorité des répondants précisent que cette évaluation ne permet que la fixation du montant de la prime de rendement alors qu'elle ne constitue pas un outil fondamental pour une gestion régulière des carrières du personnel. Ils déclarent aussi que l'évaluation dans leurs entreprises reste subjective puisque certains critères ne sont pas clairs et ne permettent pas une évaluation objective. Selon quelques répondants, seulement les objectifs quantitatifs qui sont évalués alors que les efforts fournis pour satisfaire et fidéliser les ressources humaines ne sont pas reconnus.

La motivation des cadres

Les répondants évoquent le salaire, l'équité et l'évolution dans leurs carrières comme étant des sources principales de leur motivation. Avoir une augmentation de salaire est parmi les attentes fondamentales de cette catégorie pour pouvoir combler ses besoins familiaux et s'épanouir dans sa vie personnelle. Certains d'entre eux éprouvent leur satisfaction de manière générale au niveau de la rémunération puisqu'ils bénéficient des avantages susceptibles, selon eux, de combler les insuffisances de leurs salaires de base. Ces répondants

déclarent qu'ils préfèrent maintenir leurs emplois au lieu de perdre ces avantages en cherchant un nouveau, d'où on se situe au niveau de la régulation externe de la motivation extrinsèque.

En revanche, l'autre partie des répondants représentée par plus de la moitié d'entre eux affirme que le salaire constitue, pour elle, l'une de leurs principales motivations pour le changement de leurs emplois. En ce qui concerne l'équité, certains répondants évoquent l'équité interne qui n'est pas assurée dans leurs organisations. En effet, ils affirment que la rémunération ne correspond pas parfaitement aux efforts qu'ils fournissent et qu'elle reste réduite par rapport aux chiffres d'affaires réalisés par leurs organisations. Quelques un mettent le point surtout sur l'équité externe en précisant que leurs salaires sont inférieurs à ceux qui sont offerts par d'autres entreprises du même secteur.

En ce qui concerne l'évolution dans leurs carrières, elle est citée par tous les répondants. Ils désirent avoir un statut plus valorisant pour développer davantage leur estime de soi et se réaliser. Le manque de visibilité et de formalisation en matière d'avancement représente, d'après eux, une contrainte à leur développement. Dans ce cadre, les avis des répondants au sein de ces entreprises sont partagés, ce qui permet de les situer aussi bien au niveau de la motivation extrinsèque qu'au niveau de la motivation intrinsèque. Une bonne partie des répondants affirme qu'elle s'intéresse tellement à son évolution et à son épanouissement qu'elle est motivée intrinsèquement à se développer en externe. Or, quelques un déclarent que le marché de l'emploi ne leur offre pas des opportunités intéressantes, ce qui les incite à maintenir leurs postes, d'où, on revient à la motivation extrinsèque déterminée par la régulation externe. Toujours dans ce cadre, quelques répondants déclarent spontanément qu'ils font de leur mieux pour prouver à leurs supérieurs qu'ils sont des personnes compétentes et aptes à occuper des postes hiérarchiquement supérieurs répondant à leurs aspirations. Il s'agit donc de la motivation extrinsèque de ces employés déterminée par la régulation introjectée.

2.4- L'état des lieux de la gestion des ressources humaines au sein des organisations marocaines en matière d'humanisme

L'étude que nous avons menée dans ce cadre souligne que l'approche traditionnelle de l'Homme persiste encore au sein des entreprises marocaines malgré le rôle stratégique de cette ressource dans la réalisation des objectifs organisationnels. Sur le plan mécanique, l'Homme est considéré comme une machine, un facteur de production et un facteur à optimiser dans ces organisations. Sur le plan économique, il est considéré comme un coût à minimiser et comme un moyen d'ajustement pour des fins bien déterminées. La conception traditionnelle de l'Homme limite sa liberté individuelle et l'oblige à accepter certaines conditions défavorables pour le maintien de son emploi.

Malgré cette conception, les individus expriment intensément leurs besoins au travail. La satisfaction des besoins exprimés par les répondants constitue la base fondamentale de la philosophie personnaliste qui considère l'Homme dans son unité de personne animé par le désir d'exister et de se sentir libre et créateur. Cette philosophie exige que le travail ne soit pas déshumanisant. Il doit donc satisfaire le besoin de l'autodétermination de l'individu. Cela nécessite la réunion des conditions propices à cette quête d'autodétermination que nous présentons ci-dessous. A ce niveau, nous analysons dans quelle mesure la GRH au sein des entreprises cible pourra satisfaire ces conditions.

► l'individu doit avoir la possibilité d'exprimer ses talents, de prouver et de développer ses compétences, de relever des challenges, de se réaliser.

Selon le discours des répondants, seulement la formation qui apparaît la plus développée par rapport aux autres pratiques RH et constitue une priorité au sein des entreprises. Malgré ses

points forts (développement des compétences pour l'adaptabilité au poste, répondre aux attentes des salariés, mise en place des formations diplômante), la formation ne peut seule remplir cette première condition. La gestion des carrières, en fait, joue un rôle fondamental à ce niveau. Or, cette pratique telle qu'elle est perçue par les salariés interrogés ne peut répondre à ce premier besoin de l'autodétermination. Partant de ses points faibles (manque de formalisation et d'organisation, non déroulement de l'avancement de manière systématique, manque de visibilité, lenteur de la procédure,...), cette pratique n'offre pas aux cadres des opportunités de développement et de réalisation de soi. Cela s'oppose complètement aux principes de la philosophie personnaliste.

L'évolution dans leurs carrières est citée, par les répondants, comme étant l'une de leurs principales motivations qui répondent à leurs aspirations et à leurs désirs en matière de développement. Le besoin d'avoir un salaire plus élevé et un statut plus valorisant s'inscrivent également dans cette tendance.

Plus de la moitié des répondants qui considèrent le développement comme un moyen d'épanouissement et de réalisation de soi affirment avoir la volonté de prendre en charge leur développement et donc être acteur de leur autodétermination en externe. Cette catégorie cherche à se libérer des contraintes de l'entreprise pour tendre vers une liberté de vouloir déterminée par leurs motivations intrinsèques et par la réalisation de leurs désirs.

► L'individu doit se sentir reconnu « à sa juste valeur » par autrui

Certains répondants affirment ne pas être rémunérés à leur juste valeur par rapport aux efforts fournis et aux chiffres d'affaires réalisés par leurs entreprises. D'autres, précisent également que l'équité n'est pas tout à fait assurée et que le problème se pose surtout pour l'évaluation des objectifs qualitatifs, ce qui ne permet pas de reconnaître les efforts fournis à ce niveau. Par ailleurs, quelques répondants dans les organisations précisent également que leurs salaires restent inférieurs à ce qui est offert par d'autres entreprises dans le même secteur.

L'étude que nous avons réalisée met en lumière la qualité de la GRH dans les entreprises marocaines qui n'est pas parfaitement conforme aux principes de la philosophie personnaliste. Les pratiques RH adoptées dans ce cadre ne permettent pas la satisfaction des besoins prioritaires de plus de la moitié des répondants notamment en matière d'évolution et d'augmentation de salaire, chose qui va inciter ces répondants à être acteur de leur développement externe et donc de leur épanouissement et de leur autodétermination.

2.5-Vers une gestion des ressources humaines humaniste

La GRH dans les entreprises marocaines privées n'est pas parfaitement conforme aux principes de la philosophie personnaliste. Les pratiques RH adoptées dans ce cadre ne permettent pas la satisfaction des besoins prioritaires de plus de la moitié des répondants notamment en matière d'évolution et d'augmentation de salaire, chose qui va inciter ces répondants à être acteur de leur développement externe et donc de leur épanouissement et de leur autodétermination.

La GRH est qualifiée d'humaniste si elle satisfait les besoins et les principes de base de la philosophie personnaliste qui définit l'homme dans son unité de personne ainsi que le cadre rendant compte de son existence et lui permettant de s'affirmer et de s'exprimer.

Pour que la GRH dans les entreprises marocaines tend vers cette perspective, et acquiert le statut d'une GRH humaniste, elle doit s'articuler sur les axes suivants :

- Tolérer l'existence de l'autre, connaître ses particularités, être en accord avec ses valeurs et accepter la diversité.

- Instaurer un cadre de travail propice au développement des employés et favorisant des relations basées sur la confiance et la communication interpersonnelle ainsi que sur le dialogue régulier entre le supérieur et ses collaborateurs ;
- Mettre en place des pratiques pour reconnaître l'existence de la personne, les efforts qu'elle fournit pour réaliser un travail de qualité et sa contribution à la réalisation aux objectifs de l'organisation (consulter le personnel et lui déléguer certaines tâches, féliciter les personnes qui ont réalisé un travail de qualité, remercier pour une implication particulière,...) ;
- Donner la possibilité aux employés de se développer et de s'épanouir dans le travail et cela à travers l'enrichissement des tâches, la formation, une gestion des carrières transparente et formalisée ;
- Traiter tous les employés sans aucune discrimination et instaurer les principes de l'égalité et de l'équité au niveau de toutes les pratiques RH pour ne pas créer un sentiment de frustration entre eux ;
- S'intéresser au bien-être des employés : veiller sur leur santé physique et mentale, mettre en place des pratiques pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée (aménagement des horaires de travail, réduire la charge de travail,...).

Conclusion

Aujourd'hui, face à la mondialisation et à la complexité des marchés, l'entreprise est contrainte de changer en profondeur son mode d'organisation et de fonctionnement pour gagner en créativité. Pour faire de l'engagement sociétal des entreprises une réalité, il conviendrait alors de valoriser le système humain. Si la philosophie personnaliste traite l'homme avec enthousiasme et exaltation, la conception traditionnelle de l'homme existe toujours, au sein des entreprises marocaines, ce qui limite sa liberté humaine aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Les entreprises doivent se développer davantage pour que le lien d'attachement des salariés à leur égard devienne fort.

Bibliographie

- AKINWANDE P., « Négritude et francophonie: Paradoxes culturels et politiques », L'Harmattan, 2011, p: 81
- COX R. H., LECOQ J-C., « Psychologie du sport », De Boeck, 2005, p : 72-73
- D'AVIAU DE TERNAY H., « Traces bibliques dans la loi morale chez Kant », Beauchesne Editeur 1986, p :24
- DEJOUX C., « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2001, pp : 297-298
- EMERY Y., GONIN F., « Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de la qualité », Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1999, p : 191

- EVERAERE C., « Autonomie et collectifs de travail », ANACT, 1999, pp : 15-26
- FERRAND J, PETIT H., « Fondations et naissances des droits de l'homme », L'Harmattan 2003, p : 172
- GRIVEL S., « Etre soi dans ses relations : Développer son assertivité en entreprise », Eyrolles, 2009
- HOBBS T, « Le citoyen ou Les fondements de la politique », Edition intégrale eBook, 1642
- HONNETH A., « La lutte pour la reconnaissance », Cerf. 2000
- LE BOTERF G., « De la compétence : essai sur un attracteur étrange », Les Editions d'Organisation 1994, pp : 16-18
- LEROUX A., « Une société à vivre : refonder le personnalisme », PUF, 1999, p: 18
- LUKAS E., « La logothérapie: théorie et pratique », Pierre Téqui Editeur, 2002, p:16
- MOREAU P-F, THOMSON A, « Matérialisme et passions », ENS Editions, 2004, pp : 56-57
- MOUNIER E., « Le personnalisme », Que sais-je, PUF. 1949, pp : 4-5
- NOUGE G., « La reconnaissance au travail: de l'opérationnalisation à sa mise en œuvre », Société des Ecrivains, 2012, p : 23
- SALMERON F., « Philosophie et politique », Presses Universitaires de France 1967, p : 36
- TAVRIS C., WADE C., « Introduction à la psychologie: Les grandes perspectives », De Boeck 1999, pp : 267-268
- TODOROV T., 1995, « La vie commune. Essai d'anthropologie générale », Seuil, p : 38
- VERNEAUX R, « Philosophie de l'homme », Beauchesne Editeur, 1956, p: 144
- ZARIFIANP, « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, 2004, pp: 45-46.