

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :
PILIER DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES
MAROCAINES
(CAS DES PME MANUFACTURIERES EXPORTATRICES)**

Par

Latifa BENAZZI

**Professeur d'Economie et Gestion à l'EST de Meknès, Université
Moulay Ismail- Maroc.**

Résumé :

La performance des entreprises est conditionnée par plusieurs facteurs tels que :

- La gestion des ressources humaines (formation, évaluation, rémunération, recrutement, description de tâches, diffusion des informations, gestion participative, syndicalisation, relations de travail, départs volontaires, etc.);
- Les systèmes d'information (Collecte et diffusion d'informations, sources d'informations, etc.) ;
- Le profil technologique et innovation (équipements, aménagements, technologies, systèmes, investissements, norme de qualité, contrôle des coûts, R-D, etc.);
- La structure et organisation de travail (Choix de structure, ...) ;
- Les produits/Services/Marchés ;

Dans le présent travail, nous avons essayé de déterminer la corrélation entre la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises manufacturières marocaines et de mesurer si l'exportation entraînait des conséquences positives sur

leur développement, de telle sorte qu'il faudrait prendre cet élément explicitement en considération dans l'explication du succès des PME.

Mots-clés : Entreprise marocaine, entreprise manufacturière, exportation, GRH, performance.

Abstract:

In this paper we have tried to determine the correlation between human resources management and the performance of Moroccan manufacturing firms and to measure whether exporting had positive effects on their development, so that this element should be taken into account Explicit consideration in explaining the success of SMEs.

Key words: Moroccan company, manufacturing company, export, Human Resource Management (HRM), performance.

Introduction

De nos jours, la performance des entreprises passe en partie par la motivation et la satisfaction du personnel. Une gestion efficace de la performance organisationnelle permet aux entreprises marocaines d'assurer leur survie et être même à la base d'un avantage concurrentiel durable (I).

Néanmoins, la performance des employés se présente comme l'un des facteurs clés de succès par les dirigeants et les cadres d'entreprises marocaines (II).

Cette situation exige de nouvelles réflexions dans le nouveau monde d'affaire (III).

Notre travail consiste à tester la portée et les limites de la GRH chez les PME exportatrices dans le secteur industriel marocain via une enquête établie auprès d'un échantillon d'entreprises.

Concernant la base d'échantillon par établissement, l'existence du Recensement marocain des entreprises a été d'un grand recours. Le questionnaire de l'enquête marocaine a été adapté pour mettre en relief les problèmes de compétitivité et de développement des exportations, dont la régulation, la gouvernance, l'infrastructure, les finances, le contrôle de qualité et les délais de livraison. Notre questionnaire a été adopté pour analyser l'impact de la GRH dans la réalisation de la performance chez l'entreprise. Etant donné que les PME constituent le sujet principal de notre recherche, nous avons décidé d'analyser les réponses formulées par des établissements formels avec un nombre de salariés compris entre 10 et 199 employés dans cinq branches d'activité comme base de notre échantillonnage. En fait, l'enjeu de notre échantillonnage était double. Le premier consistait à prendre un grand nombre d'entreprises, suffisamment grand pour produire des estimations représentatives au niveau sectoriel. Le second consistait à traiter le cas des PME en comparaison avec les grandes entreprises pour déduire les compétences spécifiques de ces établissements qui représentent presque 80% de la population totale recensée par le MCI.

Sur la base des réponses reçues qui s'élève à 1285, nous avons effectué un échantillonnage qui nous a permis de retenir 284 unités conformément aux proportions du Tableau 1. L'échantillon est très représentatif car il constitue 22% de

la base de l'ensemble de cinq branches retenues. Le choix des régions découlait de la concentration géographique des entreprises dans l'échantillon.

Après avoir construit et mis en ligne notre questionnaire, nous avons lancé entre août et septembre 2004, notre enquête destinée uniquement aux entreprises manufacturières. Nous avons privilégié la méthode du questionnaire sur site pour recevoir le plus grand nombre de réponses possible.

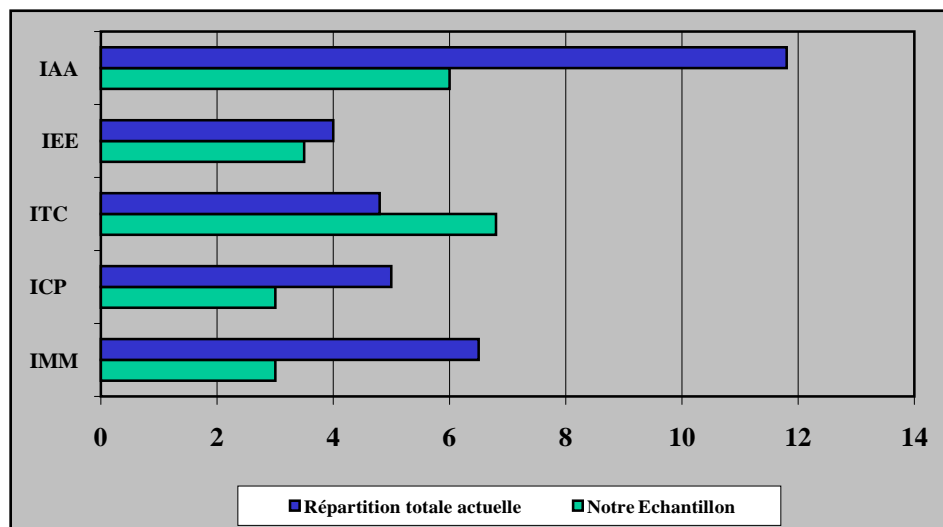
Tableau 1: **Distribution des entreprises dans la base de l'échantillon**

INDUSTRIE	NOMBRE GLOBAL DE RÉPONSES	FINAL
ITC	250	75
IAA	185	85
IEE	110	46
ICP	125	40
IMM	125	38
Autres	490	--
Total	1285	284

Si on fait une comparaison entre notre échantillon avec les données soit de l'enquête 1998 ou 2000, on trouve que la représentation sectorielle des entreprises répondantes est proche pour certains secteurs de la répartition réelle ce qui peut aider à ne pas piéger nos conclusions.

Tableau 2: **Comparaison entre notre base d'échantillonnage et l'enquête annuelle**

Branche	Base de notre échantillon		Enquête annuelle retenant les firmes + de 10 salariés	
	Nbre de firmes	Répartition sectorielle	2000 (%)	2002 (%)
ITC	75	6,8	3,30	4,8
IAA	85	6	10,90	11,80
IEE	46	3,50	4	4
ICP	40	3	7	5
IMM	38	3	7	6,5
Nombre de firmes (+ de 10 employés)	284			

Figure N° 1 : **Répartition par secteur industriel**

Pour identifier les réponses obtenues soit par courrier ou par visite du site, nous avons découpé l'envoi des messages en plusieurs vagues successives s'étalant avec les relances sur une période de deux mois. Un message a été envoyé pour inviter le responsable à remplir le questionnaire en indiquant dans le corps du texte l'adresse du site du questionnaire. Lorsque la branche d'activité était clairement identifiée, nous l'indiquions dans le message pour accroître le degré de personnalisation de l'invité.

Notre questionnaire comportait donc une vingtaine de questions. L'essentiel des questions était fermé, sous la forme d'échelles de Likert en 3 ou 5 graduations. Les questions s'intéressent à identifier les facteurs permettant aux dirigeants de PME à développer et à consolider leurs activités d'exportation et d'améliorer leurs pratiques managériales. Nous leur avons également demandé les stratégies génériques retenues par leur entreprise ainsi que le niveau de performance atteint.

Sur les 1285 entreprises sélectionnées, 284 ont répondu au questionnaire ce qui représente un taux de réponses de 22%.

Une étude des réponses pour la comparaison entre la méthode du courrier électronique et celle sur site montre que le taux de réponse de la méthode sur site est supérieur à celui de la méthode par courrier électronique et ce d'une façon significative (pour un seuil de confiance de 5%). **La méthode sur site est plus efficace (en termes de taux de réponse) que la méthode par courrier.**

L'aspect formel joue une part importante dans la réponse aux questionnaires. La méthode sur site permet une meilleure appréhension des questions. La forme lourde du questionnaire par courrier risque d'entraîner une diminution des réponses. Cette méthode est donc à éviter tant qu'elle ne permet pas un agencement du formulaire plus interactif.

Tableau 3 : **Nombre de réponses en fonction de la méthode d'administration**

	Site	Courrier	Total
Réponse	194	90	284
Non réponse	621	380	1001
Total	815	470	1285

Pour évaluer la portée de chaque branche d'activité, nous avons retenu un échantillon pour lequel il a été possible d'identifier dès l'origine, les entreprises en fonction de leur activité en termes de production et d'exportation.

Les secteurs les plus représentés dans la base de l'enquête sont l'industrie ITC (26,5%) et l'industrie agro-alimentaire (30%). Ces deux secteurs étaient les plus importants au sein de la répartition sectorielle des entreprises manufacturières au Maroc en termes de pourcentages de production et d'emploi.

Certains secteurs sont par contre moyennement représentés dans la nouvelle répartition sectorielle des entreprises manufacturières au Maroc en termes de pourcentage de production et d'investissement, c'est le cas par exemple des industries de mécanique/métallique et d'électrique/électronique.

Bien que la répartition des entreprises de l'échantillon au Maroc soit proche pour les deux premiers secteurs, la distribution dans les autres secteurs est très proche de la répartition réelle (2002) de la structure manufacturière au Maroc.

Presque la totalité des entreprises de l'échantillon (90%) emploient plus de 100 personnes. Le paysage manufacturier marocain est composé principalement de petites et moyennes entreprises.

Notre échantillon est donc représentatif de cette structure industrielle. Cette représentativité s'explique d'abord par une décision stratégique concernant l'échantillon de départ. En effet, les entreprises de moins de 20 personnes n'ont pas été reprises dans la sélection de l'échantillon de base car l'enquête était adressée à des entreprises susceptibles d'avoir une taille suffisante pour conquérir les marchés étrangers.

Les analyses qui vont être présentées dans la suite de cette section ont été réalisées sur un échantillon total de 284 entreprises. Nous avons éliminé 35 cas sur les 319 entreprises de l'échantillon des répondants parce qu'ils comprenaient trop de données manquantes sur les questions que nous souhaitions traiter.

I- Relation entre mobilisation des ressources humaines et performance

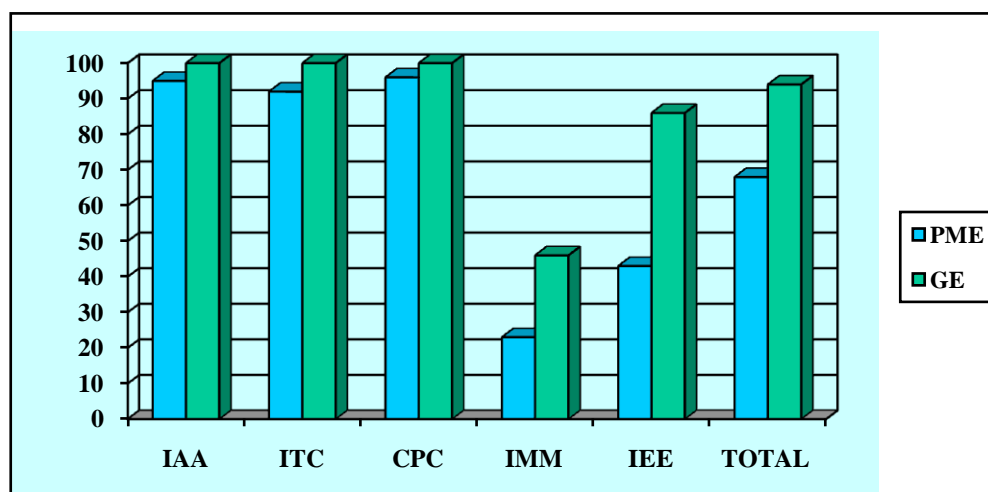
Dans le nouveau contexte international d'affaires, une GRH pertinente centrée sur l'amélioration des compétences, de la flexibilité et de la motivation globale du personnel, devient un atout stratégique indispensable pour mobiliser la performance globale de toute l'organisation.

Le nouveau credo managérial exige de nouveaux réflexes dans l'entreprise. Il ne suffit plus d'avoir d'énormes ressources matérielles et financières pour progresser ou au moins survivre. Désormais les compétences humaines curieuses et prêtes à relever les défis sont indispensables pour accroître la richesse d'une entreprise. De même, toute stratégie d'intégration au marché mondial subit nécessairement sa logique et sa condition majeure de réussite : la compétitivité, reflet de l'avantage

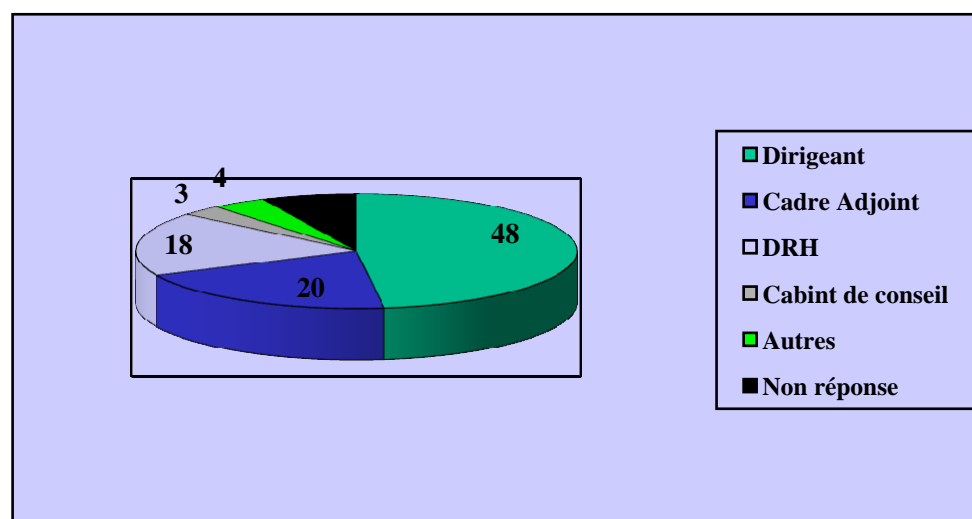
comparatif du pays concerné. En ce qui concerne nos entreprises, le problème est que «l'avantage comparatif» réside principalement dans le niveau du coût de la force de travail, comme variable réellement maîtrisable dans le processus de formation des coûts. Les autres variables (équipements, infrastructure, matériel, différents intrants) sont très largement importés et donc subis. Dans ces conditions, la compétitivité passe avant tout par la pression sur les salaires (et les revenus des petits producteurs) et la capacité de les contenir dans les limites imposées par le marché international. Mais étant donné la relation évidente entre la rémunération de la force de travail et le coût d'acquisition des intrants nécessaires, la maîtrise de l'une exige celle de l'autre. Chercher à minimiser la première commande d'agir en conséquence sur le second pour éviter une modification des prix relatifs de nature à rompre l'équilibre permettant la satisfaction du minimum vital nécessaire à la reproduction de la force de travail. Dans cette perspective, une gestion des ressources humaines, notamment dans une optique administrative, signifie que les employés sont considérés comme des éléments quantifiés, source de coût et non de profit. Donc, pour démontrer l'importance de la GRH comme élément stratégique dans l'organisation, on essaye de faire plusieurs tests statistiques pour vérifier les relations causales entre les ressources humaines et la performance.

En se référant aux résultats de notre enquête, on tente de réduire les informations collectées à l'aide d'une analyse factorielle afin de faire émerger des groupes de variables positionnées sur des axes significatifs (Igalens, Roussel, 1998). Les dimensions essentielles de notre étude à ce niveau sont l'importance de la GRH et la performance. Les coordonnées des entreprises sur les axes significatifs constituent les variables intermédiaires.

Nous présenterons d'abord l'importance accordée par les entreprises sondées à la GRH. 66% des entreprises répondantes (PME) déclarent la fonction de RH comme stratégique (Voir Figure N°2).

Figure 2 : Importance de la fonction de RH selon la taille et les branches

Quant à la prise en charge de la fonction de RH, nous soulignons que dans le cas des PME, c'est le dirigeant qui s'occupe principalement de cette tâche (48%).

Figure 3 : La prise en charge de la fonction de RH

Pourtant, cette fonction prend de plus en plus d'importance dans les stratégies de développement des grandes sociétés cotées en bourse, des grands offices ou des multinationales. Sa position hiérarchique est relativement supérieure et autonome. Elle se charge de ramasser et d'organiser l'information pour que les décisions prises dans l'organisation soient meilleures.

D'après R. M'Rabet (1992)¹ « la fonction personnel se situe en général au 2^{ème} ou 3^{ème} rang après le premier responsable de l'entreprise, elle semble donc jouir d'une bonne position dans l'organigramme. Cependant, elle est loin d'avoir la même importance que la fonction financière. Elle est relativement égale à la fonction commerciale et plus importante que les fonctions approvisionnement et développement – recherche. »

S'intéressons à l'équation citée plus haut, le tableau N° 4^(*) nous permet d'établir les relations qui existent les différentes variables :

Tableau 4 : Les principales dimensions de GRH

Items	Facteurs	Moyenne	Valeur propre	% de variance
Importance de la fonction de RH	1	0,726	1.569	33,124
Importance des activités de RH	2	0,658	1.482	24,265
Rémunération et motivation matérielle	3	0,523	0.986	15,142
Importance de pratiques mobilisatrices	4	0,570	0.875	11,258
Traitement informatique	5	0,624	0.695	8,142
Participation	6	0,485	0.754	7,147

II- Description d'état de lieux des ressources humaines dans les entreprises marocaines

Si les grandes firmes ont d'ores et déjà mis en œuvre des moyens parfois importants pour créer un contexte organisationnel favorable à la performance, il n'en est pas de même pour les PME-PMI dont les moyens sont limités et les préoccupations plus "terre à terre".

Les résultats de notre enquête et d'autres réalisés sur le même thème montrent que les entreprises marocaines sont bien loin de gérer efficacement, encore moins stratégiquement, la performance de leur personnel. Un grand fossé existe entre

¹ M'RABET, R., La GRH, dans les entreprises privées marocaines : pratiques et perspectives, revue de Gestion & Société n° 10, p.1

^(*) Les résultats de ce tableau ont été obtenus grâce au logiciel SPSS

les efforts qu'il faudrait déployer et ceux qui sont consacrés. Cette situation est le résultat du cumul de plusieurs facteurs. D'abord, en raison du retard historique du développement industriel de notre pays, la fonction des ressources humaines n'a pris de place dans l'organisation marocaine que tardivement. Car, jusqu'à présent, l'homme demeure la dernière préoccupation des dirigeants, situation qui remonte au loin où l'Etat providence protège le marché interne par l'application des barrières douanières élevées.

Dans ce contexte, les dirigeants, préoccupés essentiellement par la réalisation des profits immédiats et la réduction au maximum du coût de production, n'ont pas eu à s'inquiéter de la qualité ou de la compétitivité.

Cette mentalité éduquée essentiellement par la culture taylorienne, rend l'attachement à la dimension humaine faible surtout que les chefs d'entreprises s'intéressent à résoudre tous les problèmes même ceux relevant des attributions de leurs collaborateurs. De cette façon, ils seront privés du temps nécessaire pour s'occuper du capital humain ; qu'ils pouvaient d'ailleurs trouver en abondance sur un marché du travail largement en leur faveur.

Soulignons par ailleurs que le tissu économique marocain est composé essentiellement de PME-PMI, voire même de micro – entreprises ce qui nécessite d'adopter de stratégies différentes et spécifiques à chaque catégorie en matière de GRH. Cette médiocrité de la taille explique la faiblesse du poids de la fonction de ressources humaines dans les organigrammes de plusieurs firmes.

S Vallée (1998)² constate à ce titre que « *les ressources humaines n'ont encore pas droit de cité dans les entreprises. Rares, très rares sont celles qui disposent d'une véritable fonction de ressources humaines, avec toutes les attributions et l'autonomie de décision requise. Lorsqu'elle existe, la fonction RH vient en aide aux autres, sans beaucoup d'autonomie et n'est pas considérée comme stratégique. Les hommes c'est encore l'affaire de la direction générale, le domaine réservé du patron* ».

² VALLEE, S. (1998), L'homme, cette 5^{ème} roue du carrosse, Conjoncture, n°784, CFCIM, août 1998.

Ainsi, les prérogatives du responsable GRH sont plus importantes dans les entreprises structurées alors que dans les PME ses interventions se limitent aux questions du personnel. Selon l'enquête réalisée par CGEM en 1997, l'avis du responsable de GRH est demandé dans 37% des cas et ses attributions sont plus importantes dans les sociétés de grande taille.

Quant aux services sociaux, la majorité des PME-PMI ne répondent pas aux obligations légales vis-à-vis de la CNSS. *« La caisse estime que 56% des salariés ne sont pas assurés par le minimum de prestations qu'elle sert. Les grandes entreprises ne pouvant clairement pas échapper à l'affiliation, cela signifie finalement que les employés non cotisants et donc non bénéficiaires du régime minimum de la CNSS se trouvent presque uniquement dans les fME. Mais, ni le patronat, ni l'administration ne se sont réellement donnés les moyens de régler le problème. »* (Vallée, S., 1998)³

Par contre, certaines PME marocaines ont bien compris la situation actuelle dans laquelle elles évoluent et font aujourd'hui office de leaders ou de pionnières en matière de GRH. Elles ont su également anticiper les nouvelles turbulences socio-économiques et pratiquent actuellement un management participatif performant. Il s'agit notamment des entreprises exportatrices des produits de mer, qui sous la pression des exigences de la commission européenne (Instruction de 1997), ont procédé à de vastes programmes de formation et mobilisation de leur personnel pour les adapter aux nouvelles exigences d'HACCP^(*).

³VALLEE, S. (1998), L'homme, cette 5^{ème} roue du carrosse, conjoncture, n°784, CFCIM, août 1998.

(*)Le système HACCP a été mis en exergue aux Etats Unis par la société Pillsbury et la NASA pour résoudre le problème de la qualité de la nourriture des astronautes pour laquelle les exigences qualitatives sont draconiennes et le contrôle statistique aberrant. Ce système vise du premier ordre à prévenir et éliminer les problèmes avant qu'ils ne touchent les consommateurs.

Les principaux éléments du système HACCP se définissent comme suit :

1. Identifier les dangers potentiels en évaluant le risque (probabilité) de survenue ;
2. Déterminer les points critiques de contrôle (PCC).
3. Déterminer les étapes à contrôler pour éliminer ou réduire les dangers à leur minimum ;
4. Etablir les critères (tolérances, niveau cible) à respecter pour s'assurer que les PCC sont bien maîtrisés ;
5. Etablir un système de surveillance ;
6. Prévoir les mesures correctives à prendre lorsqu'un PCC n'est pas maîtrisé ;
7. Prévoir les procédures de vérification ;
8. Prévoir la documentation et l'archivage.

En fait, les entreprises qui exercent dans ce secteur se caractérisent par le fait qu'elles sont responsables de la qualité de leurs produits dans le cadre d'un autocontrôle à pratiquer tout au long du processus de fabrication. Sans un personnel motivé et bien qualifié pour respecter les principes d'hygiène alimentaire depuis la réception du produit jusqu'à son expédition, les procédures d'autocontrôle peuvent échouer rapidement et risquent de mettre en danger l'image de l'entreprise et sa survie en cas de retrait d'agrément d'export. C'est ainsi la majorité des entreprises exportatrices de produits de mer ont développé une infrastructure de valorisation moderne fondée sur une politique de formation et mobilisation du capital humain dont le maître mot est "qualité – compétitivité".

Ce choix stratégique leur a permis de réaliser des résultats remarquables tels que : le développement des compétences humaines, une amélioration de la productivité, un élargissement des investissements et la création de nouveaux emplois. Bref, il s'agit d'entreprises en pleine croissance qui ont amélioré leurs procédures de travail en s'inspirant de modèles étrangers. Elles font appel à des spécialités ou à un plus large éventail de partenaires sociaux.

Par ailleurs, d'autres entreprises ont accumulé du retard pour introduire la fonction RH dans leurs structures organisationnelles. C'est le cas par exemple du secteur textile où beaucoup d'entreprises n'ont pas consenti des efforts importants pour améliorer leur performance notamment en termes de productivité.

Par conséquent, certaines firmes sont actuellement sur le point de disparaître ou ont déjà déposés leurs bilans de liquidation. ^(*)

Les études menées dans des pays économiquement proches du Maroc, notamment en Asie et Amérique latine, révèlent que la compétitivité internationale ne passe plus par le biais des bas salaires, la proximité d'un marché ou l'abondance des matières premières, mais résulte de la combinaison d'un ensemble de facteurs diversifiés.

(*) Voir revue Formation n° 24, OFPPT.

Dans le même ordre d'idées, les résultats d'une étude comparative avec onze pays compétitifs par rapport au Maroc, réalisée récemment par l'Observatoire de la Compétitivité internationale de l'Entreprise Marocaine, ont montré qu'au niveau de la dimension "ressource humaine", l'indice de comparaison utilisé parmi 7 d'autres dimensions, le Maroc se place dans la tranche inférieure, c'est-à-dire parmi les pays réalisant encore des résultats moyens tels : la Thaïlande, la Hongrie, la Turquie, l'Inde et l'Indonésie. De même, la Banque Mondiale a recommandé dans son dernier rapport qu'il faut donner plus de valeur au capital humain pour réussir le pari de la qualité et de la compétitivité.

L'éducation et la formation ont été proposées, par cet établissement, comme meilleur biais qui favorise la valorisation du capital humain ainsi que l'amélioration de sa planification. (*)

Les dirigeants marocains sont aujourd'hui conscients de ces enjeux et que la différence se fait désormais au niveau des structures et les hommes. Cette conscience demeure strictement déclamatoire et tarde à se traduire sur le terrain. Alors que « *les entreprises les plus performantes ont d'ores et déjà compris que leurs ressources humaines constituent leur capital le plus important. Les employés d'aujourd'hui ont de nouvelles attentes...Celles-ci obligent les adeptes du modèle taylorien à revoir significativement leur vision de l'homme. En effet, on ne peut plus considérer celui-ci comme un être essentiellement économique puisque ses besoins d'actualisation en font un être beaucoup plus complexe.* » (Carrier, C., 1991)⁴

III- La perception actuelle des pratiques mobilisatrices au sein des entreprises manufacturières

Pendant longtemps les contraintes de survie étaient inévitablement liées à une certaine dimension économique du fonctionnement des entreprises. Les employés étaient parfois trop exploités pour des raisons économiques d'où une hétérogénéité entre l'obtention d'une performance économique et socio- organisationnelle.

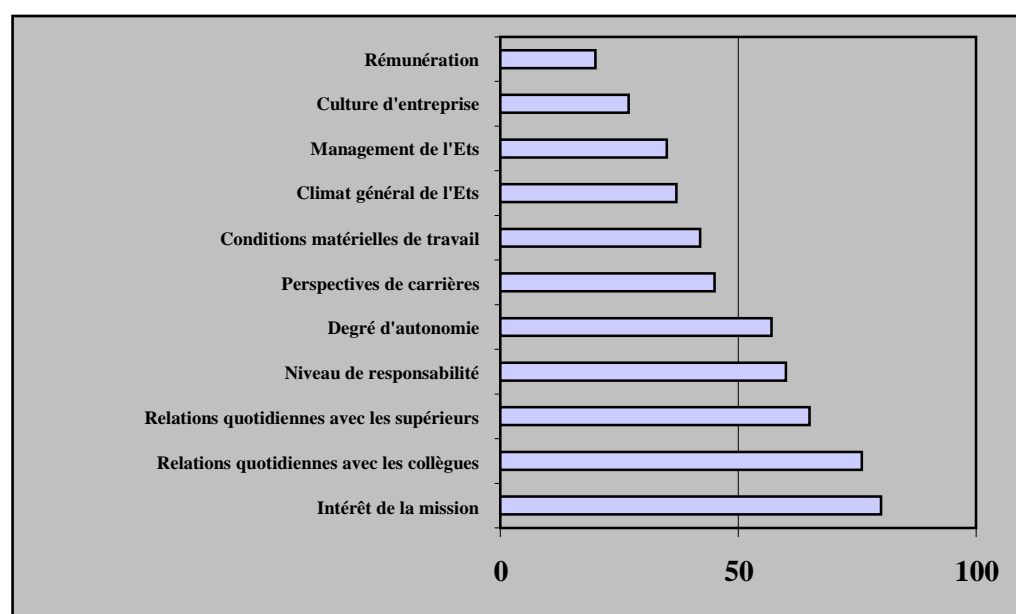
(*) Selon le même rapport, certains pays comme le Japon et la Corée du Sud ont attaché plus d'importance à l'enseignement et la formation, ce qui leur a permis de réaliser des exploits considérables soit au niveau du développement humain qu'au niveau économique.

⁴ CARRIER, C. (1991), Intrapreneurship et PME, revue de gestion n°2.

Aujourd'hui plusieurs études en matières de psycho-sociologie, se portant sur la satisfaction du personnel, ont démontré que les nouvelles priorités des employés ont tellement changé qu'auparavant.

Une étude menée auprès de 200 entreprises et réalisée par LMS Marketing dont l'objectif est de mesurer le degré de satisfaction des cadres marocains a donné lieu aux résultats suivants :

Figure N° 4: **Degré de satisfaction des cadres par rapport à leur vie professionnelle**



Source : Cadroscope '96 LMS Marketing

Ainsi, le développement des sciences, des techniques et surtout la révolution informatique a entraîné un développement parallèle des compétences, des niveaux d'instruction et de qualifications. D'où un changement au niveau du comportement de l'homme dans son travail. Ce dernier ne travaille plus pour gagner sa vie mais plutôt pour s'épanouir et être reconnu. Cette évolution se traduirait « *par la*

recherche d'un nouveau développement plus personnalisé, reflet d'idéologies individualistes. » (Mendras & M. Force, 1983)⁵

Dans ce même ordre d'idées, les résultats d'études de la Cofremca (1984)⁶ ont montré que les notions de "devoir" et de la motivation de sécurité économique ont diminué au profit de la recherche du plaisir et de la motivation d'expression personnelle.

Bref, les salariés recherchent dorénavant des emplois où ils peuvent s'assurer une qualité de vie plus élevée et où l'épanouissement personnel importe tout autant que le gain financier.

L'arrivée de nouveaux jeunes diplômés semble bouleversante. En contestant les modèles hiérarchiques traditionnels et la parcellisation des tâches, ces jeunes aspirent sans doute à reconnaître dans le travail un sens et une utilité.

Quelque soit la nature des paradoxes liés aux changements internes, ou les résultats d'études sur le présent ou des analyses prospectives sur l'avenir, il semble que les employés auront un désir de plus en plus fort de se réaliser.

Ce n'est d'ailleurs sans doute pas un hasard si de nombreux dirigeants s'intéressent à la mobilisation de la performance socio-organisationnelle. La course à la motivation constitue désormais un facteur fondamental du management de performance des entreprises.

En effet, le thème de performance prend une importance capitale tant pour la prospérité socio-économique de l'entreprise que pour le développement individuel. Dans le monde actuel de l'idée suivante : il faut mobiliser toutes les ressources internes de l'entreprise pour développer sa performance. Pour ce faire, il faut

⁵ MENDRAS & M. FORCE, « Le changement social », Armand Colin 1983, cité par A. Bartoli et P. Hermel, in le développement de l'entreprise, p. 49.

⁶ VULPIAN, (1984) Changement socioculturel et démocratie infuturibles, novembre 1984.

s'intéresser davantage de socio-économique que de social, car l'interaction entre motivation et efficience est de plus en plus reconnue.

Dans cette perspective, responsabiliser et motiver le personnel sont maîtres mots d'aujourd'hui. L'établissement d'une relation de reconnaissance totale de la "citoyenneté économique" des subordonnés permet à l'entreprise de dépasser avec succès toute sorte de difficultés conjoncturelles ou structurelles. Une forte coopération entre les différents acteurs rend les potentialités de l'entreprise à améliorer sa performance et sa pérennité plus large.

Dans l'entreprise marocaine, les instruments utilisés – au niveau interne pour dynamiser le personnel – diffèrent selon les pressions sociales exercées sur son fonctionnement normal ou l'impact des difficultés passagères ou structurelles. Dans ce dernier cas, ce sont toujours les revendications salariales qui prennent plus d'importance sur tout autre sujet.

Ainsi, dans les sociétés leaders de nouvelles pratiques mobilisatrices prennent de plus en plus d'espace. Les employés bénéficient d'une liberté d'expression et d'un accès facile à l'information. Dans certaines firmes bien structurées, le personnel dispose d'un journal interne pour exprimer librement ses revendications.

Les raisons fournies par les entreprises, répondantes à notre questionnaire, qui justifient leur action d'implanter un système de gestion intégré (SGI) se tournent des préoccupations presque communes telles : l'insuffisance de rentabilité, la recherche d'impliquer plus le personnel dans l'organisation et le souhait d'améliorer les conditions de travail et la qualité de vie.

Concernant les acteurs intervenants au niveau de l'implantation du SGI, il est très évident, à la lecture des données collectées, qu'une telle initiative émerge surtout de la haute direction (80%). Les cadres moyens (15%), alors que les employés sont rarement consultés. Fait à noter également que le recours aux consultants externes est relativement faible (40%).

Cette réticence s'explique par le fait que nos entreprises craignent souvent la divulgation de leurs secrets internes.

L'évaluation des résultats de l'implantation de ces pratiques est nécessaire pour apprécier l'impact de tels programmes sur le fonctionnement de l'entreprise. Mais, il est impossible à priori d'avoir ces résultats puisque la plupart des entreprises viennent juste de prendre une telle initiative.

Toutefois, il faut remarquer que malgré ces mutations, les techniques utilisées pour motiver les employés sont encore classiques et reposent sur les principes tayloriens. Il est paradoxal de penser à motiver les salariés par des techniques immatérielles ou d'assurer leur bien être par des avantages sociaux alors qu'ils sont sous rémunérés. Les insuffisances constatées à ce niveau expliquent le désintérêt de plusieurs individus vis-à-vis du travail. L. Koullou remarque à cet égard que l'esprit taylorien encore attrayant pour plusieurs dirigeants marocains est *« loin d'être un moteur de motivation et ne peut stimuler la performance, aujourd'hui, tant recherchée. Au contraire, il constitue un handicap aux initiatives individuelles, comme il limite la possibilité d'expression des individus même sur les problèmes qui touchent directement au travail. »* (Koullou. L, 1992)⁷

De même, le rapprochement entre les subordonnés et les supérieurs n'est pas tellement réalisé, ceux-ci conservent toujours une certaine distance et refusent souvent les revendications de leurs employés même si elles sont raisonnables. Pourtant, l'hypothèse émise par Lawler est à l'effet que *« ...chaque travailleur va accroître son engagement envers son entreprise et, de ce fait, améliorer sa performance, à mesure que s'accroît son sentiment de contrôle et de maîtrise sur tous les aspects de son travail. »* (Lawler, 1989)⁸

⁷ KOULLO, L. (1992), La culture d'entreprise peut-elle être un outil de gestion ? Revue marocaine de droit et d'économie du développement, n°28,1992.

⁸ LAWLER III, E.E., LEDFORD JR, G.E., MOHRMAN, SA., Employee Involvement in America : A Study of Contemporary practices, American Productivity and Quality Centre, 1989, in Rondeu, A., Lemelin.

Conclusion :

Dans les PME/PMI, le caractère familial et la réunion des pouvoirs entre les mains du chef d'entreprise ne permettent pas d'instaurer une véritable politique de motivation. Les formes de mobilisation en vigueur reposent sur le seul respect du "Pater familias" et la reconnaissance envers lui. Dans ce cas, les perspectives de changements organisationnels dépendent du comportement du chef d'entreprise s'il juge nécessaire ou non d'intégrer de nouvelles formes de reconnaissance de performances.

Références :

- CARRIER, C. (1991), Intrapreneurship et PME, revue de gestion n°2.
- KOULLO, L. (1992), La culture d'entreprise peut-elle être un outil de gestion ? Revue marocaine de droit et d'économie du développement, n°28,1992.
- MENDRAS & M. FORCE, « Le changement social », Armand Colin 1983, cité par A. Bartoli et P. Hermel, in le développement de l'entreprise.
- M'RABET, R., La GRH, dans les entreprises privées marocaines : pratiques et perspectives, revue de Gestion & Société n° 10.
- LAWLER III, E.E., LEDFORD JR, G.E., MOHRMAN, SA. Employee Involvement in America : A Study of Contemporary practices, American Productivity and Quality Centre, 1989, in Rondeu, A., Lemelin.
- VALLEE, S. (1998), L'homme, cette 5^{ème} roue du carrosse, Conjoncture, n°784, CFCIM, août 1998.
- VULPIAN, (1984) Changement socioculturel et démocratie infuturibles, novembre 1984.
- Revue Formation n° 24, OFPPT.