



La GRH au Maroc : entre Paternalisme et Bienveillance

HRM in Morocco between Paternalism and Kindness

Manal EL ABBOUBI

Professeur, FSJES Agdal Rabat,

Université Mohamed V Rabat

Courriel : manal.elabboubi@gmail.com

Fatima EL KANDOUSSI

Professeur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir,

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Courriel : elkandoussi_f@yahoo.fr

Sana Guerfel-Henda,

Professeur, Sup de Co Amiens, France

Courriel : sana.henda@gmail.com

Résumé

La mondialisation de l'économie pose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Un des facteurs de différenciation est l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de nouveaux ingrédients dans les pratiques managériales au Maroc, principalement au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH).

Afin de comprendre comment certains concepts comme la bienveillance et la durabilité infléchissent les modes de GRH au Maroc et disloquer les mécanismes d'un renouveau de la GRH bienveillante et durable, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des responsables ressources humaines et des directeurs d'entreprises marocaines. Nous nous sommes limités au secteur agroalimentaire traditionnellement positionné comme un des piliers de l'économie marocaine.

Notre étude montre que la bienveillance est un modèle de GRH que les grandes entreprises tentent d'appliquer afin de répondre au mieux aux équilibres sociaux et économiques. Cette tendance est moins forte dans les très petites entreprises et moyennes entreprises encore dominées par un paternalisme qui met à l'honneur le dirigeant ou sa famille propriétaire de l'entreprise à travers des actions sociales et citoyennes. L'intérêt du présent papier est double. Il permet d'une part de présenter les principales caractéristiques de la GRH dans un pays stratégique de par son positionnement à la fois géographique et économique par rapport à l'Europe ; et d'autre part, il propose aux partenaires potentiels une connaissance première qui devrait leur faciliter la pénétration du marché marocain.

Mots clés : gestion des ressources humaines, paternalisme, responsabilité

Abstract

The globalization of the economy requires a new agenda for Moroccan companies because of markets opening and the emergence of new global competitors. One of the differentiating factors is the technological and organizational innovation. In this context, many opportunities are opened so to encourage the integration of new factors in managerial practices in Morocco, mainly in terms of human resource management (HRM).

To understand how certain concepts such as kindness and sustainability influence HRM practices in Morocco and disrupt the mechanisms of a revival of caring and sustainable HRM, we conducted semi-structured interviews with human resources managers and directors of Moroccan companies. We limited the scope of our data collection to agribusiness traditionally positioned as a pillar of the Moroccan economy.

Our study shows that kindness is a HRM framework that large companies are trying to apply to best meet the social and economic balances. This trend is weaker in very small businesses and medium enterprises still dominated by a paternalism that honors the leader or his family owns through social and civic actions. The contribution of this research is double. It allows one hand to present the main features of HRM in a country like Morocco, and in another hand, it offers to potential partners for the country a first knowledge that should facilitate their penetration of the Moroccan market.

Keywords: human resource management, paternalism, social corporate responsibility, kindness, paternalism.

Introduction

Dans un environnement en perpétuels changements, les entreprises sont amenées à revoir leurs mécanismes d'équilibrage managériaux afin de respecter les impératifs sociaux, économiques et environnementaux. La fonction des ressources humaines n'est pas à l'écart de cette dynamique et se voit aussi dans l'obligation de questionner ses modèles et ses pratiques. Selon Pigeyre et Dietrich (2005), la fonction RH a pour rôle de garantir l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise. Dans ce sens, la notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des RH. Ceci s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Des auteurs comme Guérin et Wils (1992) parlent d'une manière « novatrice » pour gérer les hommes où création de valeur et performance organisationnelle sont désormais liées à la GRH (Paauwe et Boselie, 2006).

L'importance accordée à la GRH se justifie par les évolutions de la situation économique, la rapidité des changements technologiques et les mutations sociologiques rapides. Les Ressources humaines sont donc devenues, pour les entreprises, la variable fondamentale devant être sécurisée et fiabilisée pour faire face aux incertitudes de l'environnement.

L'enjeu « RH » au Maroc est d'envergure. Ceci s'explique notamment par la dynamique des changements que connaissent les entreprises marocaines et qui nécessite la recherche de moyens adéquats pour mieux les maîtriser. Cette dynamique s'inscrit dans le but d'une meilleure insertion du Maroc dans l'économie mondiale et par la même occasion, à préparer progressivement les entreprises marocaines à affronter la concurrence internationale.

Dans cette perspective, le maintien de l'avantage concurrentiel implique pour ces entreprises l'amélioration de leurs modes de gestion des ressources humaines. De ce fait, les pratiques des ressources se retrouvent dans un virage qui encourage la valorisation du capital humain et la modernisation des mécanismes d'équilibrage entre les enjeux économiques et les enjeux sociaux.

Quelles sont les caractéristiques de la GRH au Maroc ? Comment la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) infléchit-elle les modes de GRH au Maroc ? Et sous quelles formes ? Telles sont les questions auxquelles nous tentons d'apporter des réponses.

Pour cela, nous avons mené une étude qualitative auprès de dix-huit entreprises de tailles différentes, très petites entreprises, petites et moyennes entreprises et grandes entreprises dans le secteur agroalimentaire.

Cet article s'articule autour de trois sections.

Dans un premier temps, nous rappelons les éléments conceptuels du rôle de la GRH d'un point de vue stratégique. Ensuite, nous présenterons l'évolution du rôle du DRH dans le contexte marocain. Enfin, nous illustrons le concept de la GRH bienveillante à partir d'une étude qualitative. A l'issue de cette partie, la méthodologie et la discussion des résultats seront exposées.

1. STRATÉGIE ET GRH : UNE CONFIRMATION DU RÔLE CENTRAL DU DRH

La notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des ressources humaines. Ceci, s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des RH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Deux raisons sont à l'origine de cette situation : la première étant le contexte de turbulence accrue dans lequel vivent les organisations modernes et la seconde étant le rôle majeur que jouent les RH dans le succès ou l'échec des stratégies d'adaptation de ces organisations (Guerin, Wills 2003). Des auteurs comme Ulrich (1996, 1997), Beer, (1997), Kochan, (1997), Besseyre des Horts, (1988), Peretti, (1999) soulignent que la fonction RH passe d'une gestion opérationnelle à une gestion stratégique des RH et ce en mettant le salarié au cœur de la performance. Il devient un client interne pour l'entreprise (Peretti, 1997). Dans ce sens, Guérin et Wills (1992) parlent d'une manière « novatrice » de GRH où création de valeur et performance organisationnelle seraient désormais liées à la gestion des hommes (Paauwe et Boselie, 2006). Partant du constat que les RH et les relations au travail constituent des questions mal gérées, Marks et Mirvis (2001) mettent l'accent sur l'importance d'une GRH stratégique et ses implications sur le plan de la performance organisationnelle.

Dès la fin des années 70, les chercheurs ont commencé à accorder un intérêt particulier à la dimension stratégique des ressources humaines notamment pour développer la communication et la coopération (Martin-Alcasara., Romeo-Fernandez, et Sanchez-Gardey, 2005). Cette tendance a pris de l'ampleur dans les années 90 avec les insuffisances constatées dans les modèles classiques d'organisation qui s'avéraient insuffisants pour assurer la

pérennité des entreprises et maintenir leur avantage concurrentiel. A ce niveau, la redéfinition des stratégies et du management ainsi que la valorisation des compétences des salariés ont été les règles d'or préconisées pour les organisations.

Ainsi, une nouvelle vision stratégique va contribuer à substituer au portefeuille d'activités de l'analyse stratégique classique, le portefeuille de compétences et par conséquent conduit à privilégier une réflexion basée sur les ressources de la firme dont les Hommes constituent la pierre angulaire (Scouarnec, 1999 ; Scouarnec, Silva, 2008).

Pour Ulrich (1997), les activités de la fonction ressources humaines sont organisées autour du concept de valeur ajoutée et sont réparties en quatre rôles, à savoir la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes (Godonou, 2008).

En effet, la volonté de réexaminer la relation entre la GRH et la stratégie des organisations a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes qui stipule que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source fondamentale d'avantage stratégique durable (Mbengue, Petit 2001).

La manière dont la fonction RH influence ou contrôle les ressources humaines a un rôle fondamental dans l'apparition, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998).

L'approche par les ressources attribue aussi à la GRH un caractère stratégique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Wright et alii, 1994 ; Kamoche, 1996 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney et alii, 2001 ; Tidjani et al, 2008). Cette approche donne de l'importance aux contextes institutionnels et socioculturels à l'intérieur desquels les ressources humaines sont gérées (Benhassine, 2007).

Par ailleurs, Mbengue et Petit (2001) identifient deux mutations profondes dans la discipline-traitant de la gestion des Hommes dans les organisations. La première de la « gestion du personnel » (GP) à la « gestion des ressources humaines » (GRH) et la seconde par le passage de la « gestion des ressources humaines » (GRH) à la « gestion stratégique des ressources humaines » (GSRH).

On passe dès-lors d'une logique de minimisation de l'influence des

variables humaines sur la performance du système à une logique d'intégration des variables humaines pour améliorer les performances de l'entreprise (Bastid, 2002). Dans ce contexte le rôle du DRH devient de plus en plus central, son rôle consistera à faciliter la mise en place des pratiques RH afin de répondre aux attentes des salariés (Réale, Dufour, 2006).

Abord de Chatillon et Scouarnec (2005) considèrent que le DRH du 21ème siècle devient moins gestionnaire que manager, retrouvant par là une partie du rôle stratégique qu'il convoite. Dans cette perspective, son rôle consistera à accompagner et à anticiper les évolutions organisationnelles pour les rendre compatibles avec les capacités individuelles et collectives de travail dans un bien-être minimal.

Pour Bournois et Brooklynderr (1994 b), il y a une tendance à la gestion flexible des ressources humaines. Dans ce contexte les DRH qui étaient jusqu'à maintenant des organisateurs de la flexibilité interne, ressentent des pressions de plus en plus croissantes visant à accompagner la flexibilité externe due notamment à l'augmentation du nombre d'acteurs externes, à l'importance croissante des éléments socio-économiques dans l'élaboration des politiques de GRH. Les auteurs résument l'évolution du rôle des DRH dans le tableau suivant :

Tableau : Evolution des rôles des DRH des années 90

	Le DRH fonctionnel	Le DRH affilié (stratège)
Thèmes d'action privilégiés	Recrutement, formation, rémunération,...	Stratégie d'entreprise, culture d'entreprise, internationalisation...
Focus	Maîtrise des coûts des ressources	Flexibilité des ressources
Orientation	Tactique dirigée vers l'échelon micro organisationnel	Stratégique et dirigé vers l'échelon macro-organisationnel
Clients des DRH	Les salariés et la hiérarchie	Les managers opérationnels et les clients externes
Pouvoir/statut	Plutôt faible	Plutôt élevé
Formation /origine du DRH	Spécialiste de la GRH ouvert aux autres fonctions	Cadre généraliste de la GRH avec une expérience opérationnelle

Profil	Spécialiste centré sur les outils et les systèmes de gestion	Généraliste centré sur les contributions aux opérationnels
Horizon temporel	Court terme	Moyen-long terme
Type de pilotage de l'organisation fondé sur	Les transactions	Le changement/ les transformations organisationnelles

Source : Bournois F et Brooklynderr, C, 1994 a (p. 74)

Dans cette même optique, Bares et Cornolti (2003), en s'inspirant des travaux de Crozier et Friedberg (1977), considèrent que les DRH peuvent renforcer leur pouvoir au sein de leur organisation au regard notamment de deux leviers d'action: leur position d'intermédiation ou de marginal sécant d'une part et la maîtrise de zones d'ombres, d'autre part. Un tel développement les amènera à qualifier le DRH d'acteur réticulaire stratégique.

Il lui incombe de prendre en compte les conditions dans lesquelles le développement durable de l'entreprise peut effectivement se réaliser dans le moyen/long terme tout en veillant à répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes (Meignant 2004).

Wills et Guerin (2000) considèrent que les mutations qui ont marqué le rôle du DRH découlent de l'évolution de la gestion traditionnelle du personnel vers une gestion renouvelée. Le modèle que les auteurs proposent définit ces rôles en fonction des notions de besoins en matière de GRH et d'attentes vis-à-vis des DRH. Trois besoins fondamentaux peuvent être distingués:

- les besoins d'alignement, niveau organisationnel qui touchent la compréhension des DRH des enjeux de l'organisation ;
- les besoins de soutien logistique, niveau fonctionnel qui sont reliés à l'expertise unique des DRH pour faire face à ces enjeux;
- et enfin les besoins de service, niveau interpersonnel qui ont trait à l'interaction des clients avec leur DRH pour mettre en œuvre les réponses à ces défis.

Selon Ulrich (1997), la satisfaction de ces différents besoins et attentes des collaborateurs et des dirigeants amène le DRH à jouer trois rôles : architecte, expert en intendance et catalyseur.

Le rôle d'architecte consiste à innover et à mettre en valeur les compétences du personnel afin d'intégrer les politiques RH à la stratégie de

l'entreprise et veiller à la cohérence avec l'environnement externe.

Le rôle d'expert en intendance consiste à répondre aux besoins de soutien logistique qui se manifestent sous forme d'attentes fonctionnelles de professionnalisme, ce rôle évolue d'expert technique en expert professionnel.

Le rôle de catalyseur met le DRH dans une posture de réponse aux attentes de ses salariés tout en réglant certains conflits et le bon fonctionnement de la GRH.

Toujours dans ce souci d'atteindre la performance et la recherche de bonnes pratiques RH, l'entreprise doit faire face à un autre défi d'ordre sociétal. A l'heure actuelle, l'évolution de l'environnement inscrit la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur des pratiques RH. Depuis les années 2000, les recherches se sont multipliées à la fois pour définir et préciser ce concept (Commission de l'Union Européenne, 2001, Clarkson, 1995 ; Swanson, 1995), pour étudier ses différents impacts sur l'organisation (Wood, 1991), et également pour mesurer et proposer des indicateurs de pilotage (Savall et Zardet, 2011) en vue de l'enracinement de la RSE dans les pratiques du management. Dans le domaine de la gestion des Hommes, Saulquin (2004) parle d'une évolution et une innovation très fortes de la fonction RH. La RSE devient alors omniprésente et les entreprises, grandes ou petites devraient tout miser pour s'orienter vers un ancrage social.

2. L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MAROC

Au Maroc jusqu'aux années 90, la fonction ressources humaines n'est pas considérée comme stratégique, elle apparaît comme non importante par 40% des entreprises et n'est pas prise dans sa véritable dimension même dans les grandes entreprises (CGEM, 1996).

Le responsable de la fonction GRH est éloigné des thèmes intrinsèques à sa fonction, en effet, dans la majorité des entreprises (dans 60% ou plus), il n'est pas ou peu concerné par l'hygiène et la sécurité, et il n'est pas ou peu préoccupé par le développement des qualifications, notamment par la formation, la rémunération, le placement et la mutation. Son premier souci consiste à appliquer la discipline et la sûreté.

Les moyens de communication sont très faibles et l'informatisation de la fonction est souvent assimilée au seul traitement de la paie.

Les plans de formation sont globalement peu répandus, quant aux plans de carrière, ils sont absents. La description de postes et la formalisation des

tâches sont des pratiques faiblement réalisées dans les entreprises, mêmes dans les grandes, et la culture d'appel au conseil externe n'est pas encore développée. Quant au pilotage social, il reste quasi absent.

Cependant depuis le début des années 2000, on assiste à un développement de la GRH-notamment dans les grandes entreprises (Belkhiat, 2005). Ainsi, selon l'enquête réalisée par le cabinet Diorh en 2004, les DRH sont de plus en plus qualifiés, 66,3% ont une formation universitaire et 56% ont une formation initiale en ressources humaines. La rémunération a évolué de manière importante dans cette fonction. Et dans la perspective de jouer un rôle plus stratégique dans l'entreprise, les DRH participent aux comités de direction (92%). La fonction bénéficie de plus en plus de l'appui de la direction générale. Au niveau des pratiques RH, certaines entreprises nationales essaient de s'aligner aux pratiques des multinationales qui, en général, sont importées des maisons mères généralement sises en Europe. Ainsi, 44% utilisent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 66% disposent d'un système d'information sociale.

Cependant, les DRH restent limités dans l'exercice de leurs fonctions. 80% d'entre eux déclarent connaître des difficultés liées principalement à l'absence de structures adéquates, l'insuffisance des effectifs et du budget. En outre, la moitié de leur temps est consacrée à l'administration du personnel, et à la gestion des effectifs. Ce qui entrave le rôle stratégique qu'ils sont censés jouer au sein des entreprises.

Aujourd'hui, la fonction RH au Maghreb doit s'améliorer sur trois principaux axes (Zouanat, 2011) : l'attractivité et la fidélisation des talents, le partage de la fonction avec les opérationnels et l'externalisation des processus à faible valeur ajoutée.

Toutefois, on peut constater que malgré les contraintes qui pèsent sur le travail du DRH, celui-ci commence à occuper une position importante au sein des entreprises marocaines. Il a même tendance à devenir un homme de pouvoir dans ces entreprises. Ce qui lui permet de jouer un rôle primordial.

3. PRESENTATION ET PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

3.1. Méthodologie de recherche

Afin de comprendre comment la RSE infléchit les modes de GRH au Maroc et disloquer les mécanismes d'un renouveau de la GRH bienveillante et durable, nous avons mené 18 entretiens semi-directifs avec des responsables ressources humaines et des directeurs d'entreprises marocaines.

Notre démarche méthodologique est¹⁰de nature qualitative avec une visée

compréhensive qui nous permet d'expliquer les comportements humains et organisationnels qui ne peuvent s'éclairer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions (Hiday Rispal, 2002). Notre approche rencontre une des caractéristiques d'une recherche qualitative de Bryman (1989) à savoir l'intérêt centré sur les interprétations des acteurs à l'égard de leurs propres comportements et de leur environnement. Par ailleurs, notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste dans le sens où elle nous permet de nous centrer sur la compréhension et l'interprétation du sens que les acteurs donnent à la réalité. Notre recherche ne se limite pas à expliquer la réalité, elle va au-delà pour la comprendre à travers de multiples interprétations faites par les acteurs. Cette démarche nous pousse à considérer davantage les intentions, les motivations, les attentes ; les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois et Desmet, 1988).

Le protocole de collecte de données que nous avons adopté est celui des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont la particularité d'avoir un processus de communication directe et intentionnelle entre l'interviewer et le répondant, ce qui permet de saisir le contexte social et professionnel des répondants et de comprendre leurs univers de représentations et leur logique d'action (Locke, 2001). Boutin (1997) affirme que *« l'entretien en profondeur est une conversation au cours de laquelle le chercheur encourage l'informant à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes reliées au problème de recherche »*.

Nous avons élaboré un guide d'entretien autour de trois axes principaux : les pratiques RH adoptées, le rôle des DRH et les pratiques estimées répondre aux principes de bienveillance. Nous avons considéré le guide d'entretien comme un canevas souple qui sert de point de repère et aide les répondants dans leurs réflexions. Au fur et à mesure de l'avancement de notre collecte des données, nous avons adapté notre guide d'entretien à la fois aux fonctions des personnes rencontrées, à la nature des pratiques RH relatées et aux types de données à collecter pour compléter notre compréhension de la GRH.

Afin de comprendre les disparités éventuelles qui pourraient exister entre les différentes régions du Maroc, nous avons ciblé trois régions disposant chacune d'un niveau d'évolution économique différent : la région du grand Casablanca reconnue comme le cœur économique du pays, la région du nord reconnue de par son émergence économique (notamment avec les différentes zone de libre échange et le nouveau port de Tanger) et la région de Souss-

Massa (au sud) qui connaît encore des difficultés à s'affirmer comme un pôle économique important. Nous avons ciblé le secteur agroalimentaire qui est une des branches industrielles les plus actives au Maroc. La plus grande partie des productions est destinée à l'exportation vers l'étranger.

Notre échantillon est composé d'entreprises de tailles différentes que nous avons regroupées en trois catégories : 1) les très petites entreprises (TPE) de moins de 150 employés, 2) les petites et moyennes entreprises (PME) entre 150 et 500 employés, et 3) les grandes entreprises de plus de 500 employés. Il est important de signaler qu'en regard de la saisonnalité de l'activité agroalimentaire, plus de 90% des effectifs considérés sont des employés saisonniers.

Le tableau suivant résume nos données empiriques.

	TPE	PME	Grandes entreprises	Total
	-150]]150 à 500]	[+ 500	
La région du Grand Casablanca	2	2	3	7
La région du Nord	2	3	1	6
La région Souss Massa (le sud)	2	3	-	5
Total	6	8	4	18

Tableau 1: Nombre d'entretiens par région et par taille d'entreprise

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique permettant de rendre compte du phénomène étudié. Nous avons identifié les différentes dynamiques à l'œuvre dans chaque entité, les acteurs impliqués, la nature des pratiques RH et leur interprétation par les personnes interrogées.

3.2. Résultats et discussion

Les résultats de notre étude seront abordés d'abord d'un point de vue ressources humaines puis d'un point de vue responsabilité sociale. Nous avons pour le premier point¹²questionné les pratiques actuelles de

RH appliquées dans les différentes entreprises rencontrées avec l'objectif de comprendre les tendances managériales et leur intégration des principes de bienveillance et de responsabilité. Les résultats de ce premier travail est résumé dans le tableau 2.

Dans les trois régions étudiées, les pratiques RH observées dans les TPE sont traditionnellement arbitraires, gérées par le directeur général qui est très souvent le propriétaire de l'entreprise. De ce fait, la pérennisation de l'activité économique est estimée par la plupart des cas comme une forme de responsabilité sociale dans la mesure où elle garantit un salaire à la fois décent et continue pour les employés. De même, le respect du droit de travail et le paiement des cotisations sociales pour les employés saisonniers sont considérés comme une forme de bienveillance que le directeur-propriétaire offre gracieusement aux employés. Le paternalisme culturel est encore prédominant dans les modes de management des TPE observées et représente une forme de responsabilité sociale paternaliste formulée par des dirigeants-propriétaires, majoritairement issues de milieux sociaux aisés et soucieux de maintenir une activité économique qui assure la survie de leurs employés.

Les petites et moyennes entreprises, employant entre 150 et 500 personnes dont plus de 90% sont des saisonniers, marquent une évolution des formes et pratiques de GRH. La taille de l'entreprise et le volume des dossiers administratifs à gérer justifient la présence d'un responsable administratif ou un responsable du personnel. Cela oblige une formalisation de certaines pratiques comme la gestion de la paie, les débuts et les fins des contrats de travail des saisonniers, les congés, les relations avec les organismes de sécurité sociale, la planification de certaines formations pour les cadres et la gestion des dossiers administratifs avec les organismes publics et privés et formation, et le suivi des dossiers des assurances et mutuelles pour les employés qui bénéficient de ces avantages extra-légaux.

Au niveau du bien-être des employés et des ouvriers, les PME que nous avons étudiées investissent dans la mise en place de pratiques ou services extra-légaux qui visent généralement la fidélisation de la main d'œuvre. A ce propos, le transport collectif des ouvriers et employés est un des avantages le plus pratiqué, considéré comme un moyen de facilitation de la mobilité et un encouragement à accéder au marché du travail pour les populations démunies de la région.

Nous remarquons également l'absence des mécanismes de concertation sociale formelle, ce qui ne renvoie pas toujours à une rupture du dialogue social. En effet, certaines entreprises ont exprimé leur disponibilité et ouverture au dialogue et leur souhait de garder cela sous une forme informelle vue la taille de l'entreprise qui ne justifie pas un effort de formalisation. Cela renvoie à une ouverture au dialogue informelle et sporadique dans la mesure où elle échappe à toute forme de configuration reconnue et d'obligations à respecter.

Ceci dit, l'absence de mécanisme de concertation sociale peut s'expliquer principalement par la répartition du pouvoir centripète qui limite la prise de décision dans les mains des dirigeants-propriétaires et de certains managers qualifiés. Par ailleurs, certains responsables nous ont fait part de leur peur de renforcer un mouvement syndical qui serait non maîtrisé, et qui, dans le cas d'échec des négociations, menacerait la productivité de l'entreprise et son image de marque auprès de ses clients très souvent étrangers. De plus, les TPE et PME que nous avons étudiées nous ont fait part du manque des ressources financières et humaines nécessaires à la conception et le maintien de mécanismes de concertation sociale. Pour ces entreprises, le maintien d'un agenda économique stable reste la préoccupation majeure.

Entreprise	Type	Région	Pratique RH observées	Personne en charge des ressources humaine	Mécanisme de concertation sociale	Pratiques pour le Bien-être des employés
1	TPE	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement Gestion des salaires 	Responsable ressources humaines	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> Payement des cotisations sociales aux employés saisonniers
2	TPE	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement Gestion des salaires 	Responsable du personnel	Délégué du personnel	---
3	TPE	Région du Nord	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) 	Responsable du personnel	Aucune	---
4	TPE	Région du Nord	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) Gestion des affaires sociales (mutuelles, assurances) 	Responsable du personnel	Arbitraire	---
5	TPE	Souss Massa	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) 	Directeur général	arbitraire	---
6	TPE	Souss Massa	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) 	Directeur général	Aucune	---
7	PME	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) Formation 	Responsable du personnel	Délégué du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Petite salle de pause

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation avec les organismes de recrutement 				
8	PME	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) ▪ Gestion administrative ▪ Gestion des relations entre la direction et les employés 	Responsable du personnel		Délégué du personnel	---
9	PME	Région du Nord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) ▪ Gestion des affaires sociales (mutuelles, assurances) 	Responsable du personnel		arbitraire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transports collectifs
10	PME	Région du Nord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) ▪ Recrutement ▪ Formation 	Responsable du personnel		arbitraire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transports collectifs
11	PME	Région du Nord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) ▪ Gestion administrative 	Responsable administratif		arbitraire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transports collectifs
12	PME	Souss Massa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) ▪ Gestion administrative ▪ Gestion des affaires sociales 	Responsable administratif et du personnel		Aucune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transports collectifs ▪ Prime de rendement pour certaines catégories d'employés ▪ Cadeaux pour les fêtes

			(mutuelles, assurances)			religieuses / naissances / pèlerinage
13	PME	Souss Massa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) 	Responsable administratif	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paiement de la CNSS aux employés saisonniers ▪ Possibilité de revenir la saison suivante si le travail est bien fait
14	PME	Souss Massa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des dossiers des employés (paie, contrats, congés) 	Directeur général assisté par une employée administrative	Aucune	---
15	GE	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ▪ Formation ▪ GPEC ▪ Evaluation 	DRH	Conseil d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salle de pause avec équipements nouveaux ▪ Transports collectifs des employés
16	GE	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ▪ Sélection ▪ Formation ▪ Evaluation 	DRH	Conseil d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primes de rendement ▪ Visites médicales gratuites ▪ Soins de santé complémentaires
17	GE	Grand Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ▪ Intégration ▪ Formation ▪ GPEC ▪ Evaluation ▪ Dialogue social 	DRH	Conseil d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transports collectifs ▪ Meilleures conditions de travail ▪ Cadeaux pour les fêtes religieuses / naissances / pèlerinage ▪ Avantages extra-légaux

18	GE	Région du Nord	DRH	Conseil d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures d'hygiène supplémentaires ▪ Aménagement de temps de travail ▪ Assurance maladie complémentaire pour les employés fixes. ▪ Mesures de sécurité renforcées ▪ Indemnités en cas de maladie ou incapacité de travail
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ▪ Formation ▪ GPEC ▪ Evaluation ▪ Santé et sécurité au travail ▪ Coaching ▪ Programme de rétention du personnel qualifié et non qualifié. 			

Tableau 2: Pratiques de ressources humaines observées

Le bien-être des employés et des ouvriers est un concept qui reste foncièrement luxueux que les TPE et PME peuvent rarement se permettre. Les pratiques qui peuvent rentrer dans cette rubrique sont autour des conditions de déplacement des employés et des ouvriers (notamment, l'organisation de moyens de transports collectifs pris en charge par l'entreprise) et les cadeaux annuels pour les fêtes religieuses. Les dirigeants que nous avons rencontrés considèrent qu'il va de leur rôle social d'offrir des cadeaux à leurs employés et ouvriers pendant les fêtes religieuses estimées sacrées et considérées comme des moments de générosité de la part des « bons patrons ». Il est à noter dans ce cas les TPE dans la région du nord et celle du sud du Maroc sont souvent appelées et connues par les noms de leurs dirigeants-propriétaires plus que par le nom de la société. Ceci associe les actions de bienveillance à la personne du dirigeant, renforce sa notoriété et lui sert d'argument de patron d'entreprise citoyen.

Dans les grandes entreprises, aussi bien au niveau de la région du grand Casablanca que celle du nord, les enjeux de GRH sont différents. Sous la pression des clients très souvent étrangers, de grandes tailles et exigeants, les grandes entreprises sont souvent obligées de moderniser leurs pratiques RH. Nous observons dans ce sens que les techniques de recrutement sont plus formalisées et mettent plus en évidence les compétences des demandeurs d'emploi. Comme l'activité agro-alimentaire est saisonnière, plusieurs entreprises ont développé des systèmes pour enregistrer les ouvriers et marquer la qualité de leurs présentations pendant leur exercice, ceci leur permet de recontacter les meilleurs pour les saisons futures et épargner ainsi les coûts d'intégration, de formation initiale et de gestion administrative des nouvelles recrues. Par ailleurs, des efforts sont fournis au niveau de la formation afin de capitaliser et acquérir de nouvelles compétences. Les formations sont très souvent accessibles aux cadres moyens, aux membres de la direction et à certains ouvriers qualifiés non saisonniers. Les programmes de formation sont établis avec l'OFPPT (l'office de formation professionnelle et de la promotion du travail) qui accorde des subsides et offres des formations variées. Les dispositions prises par les entreprises, notamment en termes d'aménagement du temps de travail et la prise en charge des frais de formation en totalité ou en partie témoigne de l'importance accordée par les entreprises à la formation du personnel malgré l'absence, dans certains cas, d'un plan structuré et formalisé. Au niveau de la rémunération, deux critères sont retenus, la compétence et l'ancienneté. La formalisation de ces deux critères diffère d'une entreprise à une autre. Les critères retenus pour évaluer les compétences sont très variables en fonction de la qualification, du grade et du type de contrat.

Par ailleurs, certaines entreprises que nous avons rencontrées se démarquent par des pratiques de GRH avancées, comme le coaching des managers, les programmes d'amélioration de la santé et de la sécurité des employés et ouvriers, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des mécanismes formalisés de dialogue social avec un conseil d'entreprise impliqué dans le management stratégique et opérationnel de l'entreprise ainsi que des systèmes d'évaluation construits avec des critères quantitatifs et qualitatifs.

Les grandes entreprises accordent une importance plus grande au bien-être des employés et ouvriers. En plus des transports collectifs pris en charge par les employeurs et qui restent de l'ordre de l'acquis dans le secteur agro-alimentaire, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des mesures de sécurité et d'hygiène sont des préoccupations majeures pour

les grandes entreprises. D'abord par respect au code de travail marocain, mais aussi pour répondre aux exigences des clients souvent étrangers.

En guise de conclusion, les pratiques de GRH dans le secteur agroalimentaire au Maroc sont fortement dépendantes de la taille des entreprises et, par une moindre mesure, de la région économique. Entre paternalisme social et responsable que s'approprient les directeurs des TPE et PME, et les pratiques de bienveillance appliquées par les grandes entreprises, il s'avère difficile de confirmer que la GRH au Maroc (dans le secteur agro-alimentaire) marque un virage vers la bienveillance et la durabilité. Plusieurs arguments défendent cette posture. D'un côté, nous citons la prédominance, dans le tissu économique marocain, des petites et moyennes entreprises majoritairement à caractère familial. Cette configuration d'entreprise est très souvent marquée par des agendas économiques très contraignants ne permettant pas des investissements qui dépasseraient les exigences du code de travail, en plus, elles sont aussi marquées par la notoriété du dirigeant-proprétaire qui a la charge de garder une image de la famille propriétaire dans le milieu social où son entreprise opère. Ceci est majoritairement le point d'ancrage pour les actions de bienveillance et de bien-être pour les employés et ouvriers. Par ailleurs, nous marquons également que le secteur de l'agro-alimentaire est loin de se positionner comme un lieu d'innovations sociales et managériales. D'autres secteurs d'activité tels que les télécommunications, la construction automobile ou les services sont plus marqués par une modernisation de leurs techniques de management et plus ouverts aux innovations sociales.

Conclusion

L'objectif de la présente recherche est de positionner la pratique de la GRH dans le secteur agroalimentaire au Maroc en regard de la difficulté d'établir des équilibres entre les enjeux économiques de plus en plus pressants et les enjeux sociaux en pleine évolution.

Nous avons pour cela mené une étude qualitative auprès de dix-huit entreprises du secteur agroalimentaire dans trois régions différentes : le Grand Casablanca où sont installées majoritairement les grandes entreprises, la région du nord marquée depuis la dernière décennie par une croissance économique fleurissante, et la région du sud (Souss Massa) qui reste encore en voie de développement. Nous avons pour chaque région tenté d'atteindre des entreprises de tailles différentes, les TPE, les PME et les grandes entreprises.

L'étude montre que le facteur déterminant d'une pratique de GRH innovante et bienveillante est la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises du secteur agroalimentaire sont plus aptes à repenser leurs pratiques de GRH et de les orienter vers une formalisation qui met en avant le bien-être des employés-ouvriers, leur développement personnel et l'amélioration de leurs conditions de travail. Il s'avère que la prise en compte des impacts sociaux de l'activité économique est une préoccupation de premier ordre quand il faut penser ou repenser les dynamiques de valorisation du capital humain, de maintien de l'emploi, de réduction des effectifs ou encore d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ces préoccupations sont très souvent impulsées par une volonté de modernisation des grandes entreprises et d'adaptation aux innovations sociales proposées ou imposées par les clients souvent étrangers.

A côté de cela, l'analyse des pratiques de GRH dans les TPE et les PME montre que le modèle de GRH dominant reste encore ancré dans les principes paternalistes. Le dirigeant-proprétaire estime qu'il est de son rôle, ainsi que de la réputation de sa famille propriétaire de l'entreprise, de maintenir une activité économique durable et garantir des salaires au personnel. Certaines actions symboliques comme les cadeaux pour les fêtes religieuses sont estimées être de l'ordre de la bienveillance et de la responsabilité sociale.

Au-delà des convictions personnelles des dirigeants, ce sont les pressions économiques qui convaincront les PME de « *prendre le virage RSE* » (La pointe, 2005). Pour les entreprises marocaines, les accords et partenariats avec leurs homologues européennes contribueront à un ancrage progressif la RSE dans les pratiques RH.

En guise de résumé, le virage de la bienveillance et de la durabilité des pratiques de GRH au Maroc dans le secteur agroalimentaire est encore en phase d'évolution. Dans la suite de la présente recherche, il conviendrait d'explorer la même problématique dans des secteurs moins traditionnels au Maroc comme les télécommunications, les industries lourdes, la construction automobile ou les services. Ceci permettrait de positionner la pratique de la GRH de manière plus globale dans l'arsenal de la bienveillance et de la durabilité au Maroc.

Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. et SCOUARNEC A. (2005). « Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ? » Actes de l'université de printemps.
- BARES F et CORNOLTI C (2003), « Le DRH, un homme de pouvoir ? ». Cahiers de recherche du GREFIGE, Université Nancy 2, N° 07.
- BARNEY J. et WRIGHT D.J. (1998) « On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Ressource in Gaining Competitive Advantage, », *Human Resource Management*, vol 37(1), pp.31-46.
- BARNEY J. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY J. Wright D.J. ET Ketchen Jr. 2001. « The resource base view of the firm: Ten years after », *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- BASTID F. (2002), Le rôle stratégique des Ressources humaines à la lumière du Capital Humain, Actes du XIIIème Congrès Annuel de l'AGRH, Nantes, 2002, 147-162
- BEER M. (1997), « The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role », *Human Resource Management*, Vol 36(1), pp. 49-56.
- BEN HASSINE A. (2007), « La GRH, entre pratiques opérationnelles et stratégiques : une étude empirique auprès des organisations tunisiennes », *Congrès de l'AGRH*.
- BESSEYRE DES HORTS, C-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- BOURNOIS F et BROOKLYNDERR C. (1994 a), « La fonction Ressources Humaines et les rôles des DRH en Europe dans les années 90 », Papier de recherche, n°4 URA.
- BOURNOIS F et BROOKLYNDERR C. (1994 b), « Les Directeurs des Ressources Humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, Mars- Avril- Mai.
- BOUTIN G. (1997), L'entretien de recherche qualitative. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- BRYMAN A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Martin Blumer, Londres, Col. «Contemporary Social Research Series».
- CLARKSON, M.B.E., (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance“, *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp.92-117s
- COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE. (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert.

- Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). (1996), Rapport d'enquête sur la gestion des ressources humaines au Maroc.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), L'acteur et le système, Seuil, Paris, col «sociologie politique ».
- GODONOU C. K. (2008), « De la fonction personnel traditionnelle à la fonction ressources humaines : une étude empirique auprès des PME béninoises » *Congrès AGRH*.
- GUERIN G. et WILLS T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les PUM.
- GUERIN G. et WILLS T. (2003), « La gestion stratégique des RH : la perspective nord-américaine ». In *Encyclopédie des RH* Vuibert.
- HLADY-RISPAL M. (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. DeBoeck, Bruxelles.
- KAMOCHE, K. (1996). « Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm ». *Journal of Management Studies*. Vol 33(2), March, pp.213-233.
- KOCHAN T.A. (1997), « Rebalancing the role of human resources », *Human Resource Management*. Vol 36(1), pp. 121-127.
- LAPOINTE A. et GENDRON C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? Les cahiers de la Chaire n°6 – collection recherche.
- LOCKE K. (2001), Grounded theory in management research, Sage Publications, London.
- MARKS M.L. et MIRVIS P.H. (2001). «Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation», *Academy of Management Executive*. 15, pp. 80-92.
- MARTIN-ALCASARA.F. ROMEO-FERNADEZ P. et SANCHEZ-GARDEY R. (2005), « Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives », *The international Journal of Human Resource Management*. Mai, pp 633-659.
- MBENGUE A. et Petit D. (2001). « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier –février 4-10.
- MEIGNANT A. (2004). « Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes de 22^{ème} université d'été de l'IAS* 26-27 Août Luxembourg
- PAAUWE J. et BOSELIE P. (2005). « HRM and performance: what next ? ». *Human Resource Management Journal*. 15 (4), pp. 68-83.
- PERETTI J-M. (1999). « Performance et globalisation », *Personnel*, n° 397, pp.71-74
- PIGEYRE F. et DIETRICH A. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Editions La Découverte, Paris.

- POURTOIS J.P. et DESMET H. (1988), Epistémologies et instrumentations en sciences humaines, Pierre Mardaga, Bruxelles.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, pp.79-91
- REALE Y. et DUFOUR B. (2006). *Le DRH stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation.
- SAULQUIN J-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. Actes de 15^{ème} congrès de l'AGRH.
- SCOUARNEC A. et SILVA F. (2008). « Les pratiques de Management en Euro-méditerranée : Proposition d'un cadre d'analyse », Actes de 19^{ème} congrès de l'AGRH.
- SCOUARNEC A. (1999). « Analyse des pratiques de GRH au Maroc: le cas de l'OCP » 1^{ère} Université de Printemps de l'IAS.
- SWANSON D.L. (1995), Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model, *Academy of Management Review*, Vol 20(1), pp.43-64.
- TIDJANI B. FALL A. NANA F.S. DIOP B. et DIOUF D. (2008). « L'Art de construire une GRH qui compte : le cas d'un centre hospitalier au Sénégal », Actes de 19^{ème} congrès de l'AGRH.
- ULRICH D. (1997), *Human Resource champions: the next agenda adding values and delivering results*, Harvard Business School Press.
- ULRICH D. (1996). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press.
- WARNERFELT B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, April-June, pp.171-180.
- WILLS T et GUERIN G. (2000). « Le repositionnement des rôles des professionnels en RH : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Revue Gestion* Vol 24(4), pp. 20-31
- WOOD J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), pp. 691-718.
- WRIGHT P.M. MAHAN C. G. ET WILLIAMS A. (1994). « Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective », *International Journal of HRM*, Vol 5(2), pp.301-326.
- ZARDET V. et SAVALL H. (2011). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – Résultats de recherches longitudinales. Colloque de l'ADERSE.
- ZOUANAT H. (2011). « La fonction RH au Maroc : une mission stratégique dans l'entreprise ». *Personnel*. N°522, p. 32.