

RIST



Sens & valeurs du travail chez les salariés marocains

Introduction

Équipe de travail

- Saïd Abu Sheleih, consultant, associé à *Economia*-HEM
- Manal El Abboubi, chercheure associée à *Economia*-HEM
- Nabil El Mabrouki, chercheur associé à *Economia*-HEM
- Rajae El Mouatarif, psychologue du travail
- Adil El Ouazzani, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM
- Rachid Filali Mknassi, enseignant-chercheur en droit du travail
- Abdelilah Jennane, consultant en RH
- Driss Ksikes, écrivain-chercheur, directeur de *Economia*-HEM
- Kamal Mellakh, sociologue du travail
- Hammad Sqalli, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM
- Bachir Znagui, journaliste-consultant, *Economia*-HEM

Rédacteurs

- Hammad Sqalli
- Adil El Ouazzani
- Rachid Filali Mknassi
- Saïd Abu Sheleih

Coordinateurs

- Rachid Filali Mknassi
- Driss Ksikes

© Ce texte est diffusé avec l'autorisation gracieuse de *Economia*-HEM, partenaire de RIST.

Il constitue l'introduction à l'ouvrage réalisé par *Economia* HEM Research Center sous le titre « Sens & valeurs du travail chez les salariés marocains » publié avec l'appui de la Fondation Friedrich Ebert, sous forme de livre blanc...

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation des auteurs.

Interroger l'existence ou non du sens du travail chez les salarié(es) marocain(es) et les valeurs que les personnes mettent derrière l'acte de travailler ne nous est pas tombé dessus du jour au lendemain. Comme dans tout centre de recherche qui accumule, sur un pan des savoirs, des intuitions, des observations et des débuts d'hypothèse, nous nous sommes rendu compte depuis trois ans qu'à *Economia*, HEM Research Center, nous avons particulièrement creusé un sillon eu égard à la centralité de l'humain dans les organisations. Que ce soit en partant de problématiques macro-économiques en lien avec les inégalités sociales et en essayant d'en tracer les manifestations sur le terrain des entreprises¹, ou en abordant la dimension cruciale de la reconnaissance des individus dans les organisations, à travers des séminaires² menés par le Centre, nous en arrivons au même questionnement: que mettent les managers et les salariés derrière le mot travail, comment le vivent-ils et comment le valorisent-ils ?

Une telle interrogation n'intervient pas *ex nihilo* mais prend de l'ampleur dans un contexte particulier où les cadres politiques et réglementaires ainsi que les structures économiques existantes ne sont pas globalement enclines à favoriser l'épanouissement individuel et collectif des travailleurs. L'adoption du Code du travail en 2004 au terme d'un dialogue social et politique engagé dix années plus tôt annonçait l'ancrage des rapports de travail sur la voie des droits fondamentaux et de la compétitivité des entreprises. Mais, dès son entrée en vigueur, les conflits afférents à l'interprétation de certaines dispositions et à son implémentation dans l'ensemble du tissu économique ont révélé la fragilité du consensus auquel sont parvenus les partenaires sociaux et les obstacles à l'extension des droits fondamentaux au travail. Évidemment, ce projet n'ambitionne pas d'évaluer le comportement des entreprises à ce sujet, d'autant qu'il existe sur place de « bons élèves ». Mais, la tendance générale qui se dessine, à partir des observations de chercheurs en management, d'experts en droit du travail et en gestion des ressources humaines et des subjectivités de salariés interrogés, indique que les manquements et contournements des règles prédominent.

De ces différentes observations préliminaires, il se dégage que même lorsque les droits individuels et collectifs sont respectés, et même si plusieurs top managers s'emploient à être « humains », empathiques et à l'écoute, un souffle d'insatisfaction persiste et révèle un profond mal-être au travail. Au grondement sourd d'injustices ressenties s'ajoutent la fréquence du harcèlement moral et sexuel et la multiplication des causes de stress qui constituent autant de risques psychosociaux. Selon des études récentes³, un Marocain sur trois n'est pas satisfait au travail et vit son activité professionnelle comme une source de stress en raison du manque de reconnaissance et de la surcharge de travail.

Comme par effet miroir, les dirigeants d'entreprise déplorent, à raison parfois, le manque d'implication et d'engagement de leurs salariés, ce que les recherches menées⁴ à *Economia* expriment en termes de déficit de coopération dans les organisations. Des experts remarquent également, à partir de leurs relevés de terrain, des déficits de compétence et de confiance en soi chez les salariés, qui amènent souvent les managers soit à faire le travail à leur place soit à finir par s'en séparer. Vu d'en haut, les valeurs ne sont pas en reste. En effet, les déclarations de dirigeants pointent du doigt le manque d'éthique professionnelle, voire de « triche », chez leurs collaborateurs. Mais que se passe-t-il dans l'intervalle, dans le quotidien des organisations salariales ?

¹ Cf. Dossiers *Economia* : Inégalités, justice sociale et entreprises (2017, octobre).

² Séminaire organisé en 2015 par *Economia* et coordonné par Raja El Mouatarif intitulé : *Vers une reconnaissance de l'individu dans l'entreprise - Impacts psychologique et enjeux organisationnels* ; animé à tour de rôle par Christophe Dejours, Jean-Luc Thomas et Jacques Fradin, avec la participation de hauts cadres (médecins de travail, DRH...) de cinq entreprises marocaines.

³ Enquête réalisée par Opinionway sur le bien-être au travail, 2017.

⁴ Dossiers *Economia* : Inégalités, justice sociale et entreprises (2017, octobre) ; L'humain dans l'entreprise, une entreprise humaine ! (2016, février).

Vivons-nous une crise de sens du et au travail dans les entreprises marocaines ? Si le travail n'est pas une marchandise comme le réaffirme la Déclaration de Philadelphie de l'OIT (1944) et le rappelle le Code de travail marocain, que signifie-t-il ?

Et si, comme l'énonce avec justesse Karl Polanyi,

« le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique qui ne saurait être détaché du reste de la vie, être entreposé ou mobilisé ».

Et s'il ne peut être assimilé à une simple marchandise, qu'apporte-t-il au-delà de la rétribution marchande ?

Il serait prétentieux de dire qu'en commençant ce projet de recherche, il y a trois ans, nous avions une idée précise de ses contours. Nous avons cherché dans la nombreuse littérature traitant de la question des indications de nature à éclairer une investigation du terrain, et à apporter des débuts de réponses puisés de la voix des acteurs. Entre philosophie, droit du travail, psychologie du travail, gestion des ressources humaines, théorie des organisations, management stratégique, sociologie des organisations, nous avons cherché à faire dialoguer les cadres d'analyses existants, afin d'en extraire les questions de recherche pertinentes qui nous aideraient à lire le réel du travail au Maroc. La première partie rend compte de cette approche initiale théorique, orientée et multidimensionnelle. La deuxième partie restitue le produit d'une série d'entretiens phénoménologiques dédiés à la subjectivité des individus au travail envisagée ici comme

« la façon dont les acteurs décrivent et ressentent les événements et les différentes manières qu'ils ont d'appréhender la réalité » ;

le but étant d'améliorer la connaissance de la signification et des représentations du travail ainsi que des facteurs qui créent et/ou détruisent le sens du travail pour chacun(e). L'analyse se base sur plus de soixante entretiens de fond réalisés dans le cadre de ce projet dans les secteurs industriels et des services. Si les perceptions et représentations individuelles, ainsi recueillies, peuvent donner lieu à une première catégorisation des sens du travail chez les salariés marocains, elles valent autant pour ce qu'elles autorisent à faire. Notre but étant, au-delà de l'analyse des grandes tendances qui s'en dégagent, d'entamer une réflexion ouverte et stimulante, qui permettrait aux différents intervenants (chercheurs, État, syndicats, entreprises) d'entrevoir des possibilités d'exploration et d'action.

Ce qui justifie cette lecture proposée est qu'économiquement, la prégnance dans les secteurs clés de positions monopolistiques/oligopolistiques et de situations de rente induit, à la lumière de différentes analyses existantes, un manque de dynamisme du marché et, à l'intérieur des organisations, des modes de gestion productivistes plus soucieux de contrôle que de participation et d'initiative au travail. Bien sûr, quelques secteurs compétitifs connaissent au sein des entreprises qui les peuplent des modes de management disparates avec des modèles d'émulation plus ou moins probants. Mais ceux-là ne constituent, hélas, eu égard à la dynamique générale du pays, que des exceptions qui confirment la règle. Aussi, l'ambition de ce travail prend tout son sens, compte tenu de la tendance dominante des organisations qui se dégage et au besoin qui s'y ressent de donner plus de sens et de valeur au travail.

Notons que, dans une telle configuration, où les ruptures engendrant le nouveau ne peuvent se réaliser aisément, les acteurs (organisations et individus) vont tendre à stagner, tandis que l'enjeu d'insuffler de nouvelles dynamiques demeure primordial pour des raisons de compétitivité. Autrement dit, les configurations organisationnelles révèlent, sous couvert de méthodes de travail et autres principes qui peuvent paraître modernes de prime abord, les ancrages d'un taylorisme antinomique avec les besoins et les attentes et des travailleurs, et des entreprises soucieuses d'évoluer. Non pas que ces organisations, au sens classique du terme, c'est-à-dire des organisations séquentielles par silos, où prévaut le souci d'un contrôle et de normes empêchant toute évolution dynamique vertueuse, soient vides de sens, mais seulement peu adaptées à des contextes sociaux et économiques mouvants.

En proposant une réflexion sur les pratiques existantes au Maroc, ce travail tente de montrer, au-delà

des expériences et perceptions individuelles, jusqu'à quel point les organisations, qui demeurent figées dans un monde où l'accélération et le raccourcissement des cycles de production et de vente sont devenus des constantes à part entière, sont prêtes à se transformer et évoluer en mettant le sens et les valeurs du travail au cœur de leurs dynamiques internes.

Loin de préconiser pour chaque type d'intervenant des solutions ou de prescrire des recommandations, la troisième partie de ce rapport ouvre des perspectives que l'équipe de chercheurs *Economia*-HEM juge prometteuses. Faut-il le rappeler, ce projet espère contribuer, que ce soit sur le plan des politiques générales ou des procédés de gouvernance d'entreprise, à favoriser les conditions de transformation permettant aux acteurs de mieux s'adapter au changement par la création de sens. En effet, il s'agit bien, de manière pratique, d'insuffler à ces organisations des principes stimulant l'action et renforçant les liens en leur sein. Fidèle à la ligne de conduite de *Economia*-HEM, ce rapport invite, par ailleurs, à agir, hors des murs des entreprises, sur l'écosystème et les cadres de régulation existants, principalement à travers le prisme du « travail décent ».

En plus de mettre en avant les pistes de recherche à approfondir, ce rapport propose, par un va-et-vient entre théories managériales et connaissance du terrain, une manière d'appréhender le travail comme un espace favorisant la création de sens chez les individus. Il s'agit avant tout d'un travail collectif interdisciplinaire qui prétend seulement mettre entre les mains des lecteurs et acteurs sociaux un premier produit exploratoire soumis à débat et enrichissement, en vue d'engager des actions futures pour une compréhension appropriée du vécu du travail par ses acteurs et l'amélioration des conditions de son traitement.