



UNIVERSITE MOHAMMED V
ECOLE SUPERIEURE DE TECHNOLOGIE-SALE

Département techniques management
Filière : AOE

Rapport de projet de fin d'études:

La Gestion des ressources humaines au Maroc : Etat des lieux

Réalisé par :

Salma Errhouni
Salwa Guendouz

Encadré par :

Mme Motii Nadia

universitaire : 2009 2010

Année



Plan

Remerciements

Introduction.....	- 5-
I. <i>Évolution de la fonction ressources humaines dans le temps.....</i>	<i>- 7 -</i>
1) <i>L'administration du personnel jusqu'aux années 70 :.....</i>	<i>- 7 -</i>
2) <i>La gestion des ressources humaines dès le 21ème siècle.....</i>	<i>- 8-</i>
II. <i>L'organisation de la fonction ressources humaines aujourd'hui.....</i>	<i>- 10 -</i>
1) <i>Les fonctions stratégiques.....</i>	<i>- 10 -</i>
2) <i>L'administratif :.....</i>	<i>- 11 -</i>
3) <i>La gestion des ressources humaines.....</i>	<i>- 11-</i>
III. <i>Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines :.....</i>	<i>- 12 -</i>
1) <i>La gestion de la paie.....</i>	<i>- 12 -</i>
2) <i>La gestion des carrières.....</i>	<i>- 13 -</i>
3) <i>Le recrutement.....</i>	<i>- 13 -</i>
4) <i>La formation continue.....</i>	<i>- 14 -</i>
5) <i>Les conditions de travail.....</i>	<i>- 14 -</i>
IV. <i>Gestion des ressources humaines au Maroc.....</i>	<i>- 16 -</i>
1) <i>Evolution de la gestion des ressources humaines au Maroc.....</i>	<i>- 16 -</i>
2) <i>Etat des fondamentaux de la GRH au Maroc :.....</i>	<i>- 20 -</i>
3) <i>Les ressources humaines : une prévision d'avenir :.....</i>	<i>- 34 -</i>
I. <i>Procédure de l'enquête :.....</i>	<i>- 38 -</i>
II. <i>Objectif et composantes de l'enquête :.....</i>	<i>- 38-</i>
III. <i>Échantillonnage :.....</i>	<i>- 38 -</i>
IV. <i>Démarche et planning :.....</i>	<i>- 39 -</i>
V. <i>Les limites de l'étude :.....</i>	<i>- 39 -</i>
VI. <i>Enquête et résultats :.....</i>	<i>- 40 -</i>
VII. <i>Analyses et déductions :.....</i>	<i>-60-</i>
<i>Conclusion :.....</i>	<i>- 63 -</i>
<i>Webographie:.....</i>	<i>-64-</i>

Remerciements

Nos vifs remerciements sont destinés à nos professeurs de la branche Techniques de Management.

De même, nous adressons nos chaleureux remerciements à Madame Nadia Motii, notre encadrante, à qui nous témoignons notre reconnaissance pour ses orientations et son professionnalisme pour élaborer ce projet.

Nous tenons également, à remercier les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

Enfin nous remercions nos parents et tous les proches qui nous ont aidés de près ou de loin.

Introduction

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en oeuvre pour les gestionnaires.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission. Le succès des entreprises secteur repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir des membres de leur personnel. Les connaissances, l'expertise et les idées des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation.

Les entreprises qui sont pleinement conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont souvent celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales.¹

¹ http://www.uniforcegroup.ma/index.php/ressources_humaines

***Première partie : Généralités sur la
GRH au niveau national et
international***

I. Évolution de la fonction ressources humaines dans le temps

1) L'administration du personnel jusqu'aux années 70 :

La GRH est le nerf de la guerre de plusieurs entreprises. On gère les ressources humaines

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la G. R. H. sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

D'après Alain Meignant* l'objectif essentiel de la G. R. H. est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

L'évolution des cadres dans la fonction personnel peut se résumer de la manière suivante :

La première partie du 20^{ème} siècle a été profondément marquée par le TAYLORISME : Taylor propose une organisation de l'entreprise dans laquelle l'ouvrier, ou l'employé exécute les instructions écrites et transmises par le CHEF C'est le règne des petits chefs et d'une structure rigide de l'entreprise sur le modèle de la structure militaire.²

Dans ce contexte la GRH se limite à la gestion du personnel dont la mission est d'appliquer formellement le statut du salarié.

² <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-DUT-2/aide-scolaire-Management/La-Gestion-des-Ressources-Humaines/15550>

La régulation sociale s'opère au sommet par des négociations collectives entre les patrons et les syndicats.

Il n'y a pas de place pour la négociation individuelle et personnalisée des conditions d'exécution du contrat de travail et de l'évolution de l'Homme dans l'entreprise.

Le profil du directeur du personnel est celui d'un juriste voire d'un militaire.

Jusqu'aux années 50, les compétences principalement attendues sont juridiques, voire disciplinaires : il s'agit de bien appliquer les réglementations en matière de droit du travail et de négociation collective. La fonction a souvent été occupée par des militaires, à la fois pour leur sens de la discipline mais aussi de l'organisation.

Entre les années 50 et 60, vient la phase des relations humaines. Le salarié commence à être perçu comme la variable humaine qui influence l'activité. La population dans l'entreprise n'est plus un groupe homogène ; les outils typiques sont les baromètres de climat social dans l'entreprise.

Entre les années 60 et 70, c'est l'époque du développement des ressources humaines. La nature du travail, l'efficacité de l'organisation et la satisfaction des salariés sont liées. Les outils deviennent l'évaluation des potentiels, la planification des carrières, le début de la formation.

2) La gestion des ressources humaines dès le 21ème siècle

Entre les années 70 et 80, on parle de psycho-sociologie dans l'entreprise. L'entreprise est vue comme un organisme. Les techniques sociologiques et psychologiques prennent une place grandissante.

Dans les années 70 avec la fin des 30 glorieuses les entreprises commencent à rencontrer des difficultés du fait de la concurrence et de l'augmentation de l'exigence des consommateurs. La nécessité de l'anticipation s'impose ; anticiper sur de nouveaux produits, sur de nouvelles compétences pour répondre à ces nouvelles exigences.

Le seul souci de l'organisation laisse la place à la stratégie. On assiste au développement du management participatif ; les dirigeants déploient d'énormes efforts pour informer et faire participer leurs subordonnés à la stratégie de l'entreprise.

Le potentiel humain de l'entreprise doit être pris en compte.

Apparaissent :

- les cercles de qualité
- Les projets d'entreprise

L'entreprise pourra ainsi prendre en compte les aspirations des salariés :

- leurs motivations au travail exemple le salaire et la manière dont seront accordées les augmentations il s'agira aussi de récompenser les efforts de l'individu.

- On va prendre en compte les compétences du salarié dans la mesure où il est désormais considéré comme le vrai moteur de l'entreprise.

La compétence recouvre les savoirs, les savoirs faire, et les savoirs être (réactivité, capacité à travailler en équipe, savoir communiquer)

L'entretien annuel qui évalue la motivation et les compétences du salarié apparaît comme l'élément central du management des hommes.

Parallèlement on voit apparaître un autre facteur déterminant dans la GRH La culture d'entreprise.

Il s'agit d'un système de valeurs propre à chaque entreprise : elle est en fonction de l'histoire de l'entreprise, des dirigeants de celle-ci, de ses salariés de son implantation etc. La culture d'entreprise donne une cohérence à l'entreprise et un but commun à l'ensemble de ses salariés.

Entre les années 80 et 90, l'insistance porte sur la qualité totale, avec la focalisation sur les processus. La formation, les universités d'entreprises visent à mieux associer les salariés au processus de production et à la qualité.

Depuis 1990, enfin, voici la phase de la gestion du changement. La fonction prend un rôle de consultant interne, et le DRH participe de plus en plus au Comité de direction.

Au cours de ces dernières décennies on est passé dans l'entreprise de l'administration du personnel à la gestion et au développement des ressources humaines.

II. L'organisation de la fonction ressources humaines aujourd'hui

Aujourd'hui on distingue dans la fonction RH 3 pôles d'intervention

- Les fonctions stratégiques
- L'administratif

- La gestion des ressources humaines

Sous la responsabilité d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH) en fonction de l'importance de l'entreprise on trouvera un ensemble de collaborateurs chargés de différentes missions.

1) Les fonctions stratégiques

Contribuer à la conception, à la mise en place et au déploiement d'une politique RH pour renforcer la performance globale de l'entreprise, accompagner l'entreprise dans la structuration et la mise en oeuvre efficiente des Services RH.³

Toute stratégie d'entreprise, aussi bien pensée qu'elle soit, n'a d'efficacité que si elle est comprise et mise en oeuvre par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et partagée par les équipes de management qui vont la décliner.

Les compétences distinctives constituent un facteur clé de succès primordial pour les entreprises. Les Services RH et les managers partagent la responsabilité du maintien et du développement de ces ressources, élément essentiel de la compétitivité. La Fonction Personnel doit jouer un rôle majeur dans les années à venir, comme garante du capital humain de l'entreprise afin d'appuyer les choix stratégiques mais aussi comme fonction structurante d'une culture de performance durable.

Ces fonctions sont de la responsabilité du DRH

Le DRH doit être capable de comprendre l'évolution de son entreprise (sa production, son marché, son développement) pour conduire le changement (la réorganisation des services, la politique de rémunération, la gestion des emplois, les nouveaux métiers) tout en conservant la motivation des salariés.

Compte tenu de l'évolution stratégique de sa fonction il sera intégré aux plus hauts niveaux de la direction de l'entreprise.

³ <http://www.merlane.com/cabinet-conseil-formation/gestion-strategique-rh.htm>

2) L'administratif :

La fonction administrative des ressources humaines consiste à assurer la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales, la paie, les avantages sociaux divers, les horaires de travail, les absences, les vacances, etc. Elle est liée aux lois, ordonnances d'application et aux règlements internes. Elle fournit des informations et des conseils, relatifs notamment à la prévoyance sociale.

Le chef du personnel avec un certain nombre d'assistants RH pour les grandes entreprises, l'assistant du DRH pour les PME PMI sera chargé :

- De l'établissement des bulletins de paie
- de la gestion du temps de travail
- De faire les déclarations aux organismes sociaux
- Des relations avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise)
- De l'organisation des élections professionnelles
- De la réalisation des tableaux de bords statistiques des effectifs, de la masse salariale
- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- La préparation des commissions et des réunions.
- Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

3) La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.).

C'est une activité⁴ essentiellement fonctionnelle de l'entreprise. Une fonction de gestion des ressources humaines, consiste à assurer un suivi du collaborateur depuis le premier contact (candidature) jusqu'à son départ de l'entreprise. Cette fonction comporte des activités telles que le recrutement, l'intégration, l'évaluation des performances, la formation et le développement, la rémunération, la gestion des promotions, de la mobilité, du temps de travail, des

⁴ <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-DUT-2/aide-scolaire-Management/La-Gestion-des-Ressources-Humaines/15550>

départs de l'entreprise, qu'ils soient volontaires ou non, et de l'utilisation de main-d'oeuvre temporaire. La gestion du personnel est étroitement liée à la politique du personnel définie pour l'entreprise. Elle consiste essentiellement en des services et conseils fournis à l'encadrement et aux individus.

Elle comprend des activités destinées à assurer une adéquation optimale – à moyen et long terme des ressources par rapport aux besoins, autant sur le plan quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois) que qualitatif (gestion prévisionnelle et dynamique des compétences).

Elle inclut aussi la relève des cadres, le développement de l'organisation et le suivi du climat social et dépend étroitement de la stratégie générale de l'entreprise.

Ces missions seront confiées au DRH au chef du personnel ou à des assistants RH cela en fonction de la taille de l'entreprise. Dans certaines grandes entreprises les collaborateurs du service RH ne travaillent que sur une seule mission.

III .Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines :

1) La gestion de la paie

La gestion de la paie comporte 3 volets :

- La gestion des salaires
- Les relations avec les organismes sociaux
- Le calcul de la masse salariale comme outil de la stratégie de l'entreprise

LA GESTION DES SALAIRES :

Il s'agit de gérer les bases de rémunération et les paies individuelles des salariés. Cela consiste à préparer et à saisir les éléments de la paie en utilisant des logiciels de gestion des salaires.

Ces éléments sont nombreux :⁵

- le salaire dont une partie peut être individualisé en fonction des ⁶ performances
- les primes et autres indemnités
- les absences
- les horaires
- le temps de travail

⁵ <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hugrhp.pdf>

⁶

- les congés...

LES RELATIONS AVEC LES ORGANISMES SOCIAUX :

Le gestionnaire de la paie calcule l'ensemble des charges sociales ; sécurité sociale, retraites, prévoyance.

Il établit les déclarations fiscales et les déclarations sociales obligatoires.

Il effectue les règlements aux organismes sociaux

Il entretient des relations avec les caisses de retraites, les mutuelles afin de se tenir au courant de tous les changements (taux, couvertures etc.)

LE CALCUL DE LA MASSE SALARIALE :

La mission du gestionnaire de paie consiste également à réaliser les tableaux de bord et les statistiques qui permettent d'effectuer le suivi de la masse salariale.

Ces données permettront au DRH de mieux définir la stratégie de la gestion des RH.

2) La gestion des carrières

Dans le cadre du recrutement on trouve une fonction stratégique des RH : la gestion des carrières.

Cette fonction vise à anticiper sur l'évolution des métiers, à cerner les besoins de l'entreprise. Le gestionnaire des carrières devra repérer en interne les salariés qui pourront évoluer dans leurs carrières, ou suggérer des recrutements en externe.

Les entretiens individuels annuels sont une des bases d'une bonne gestion des carrières.

L'entretien individuel est la rencontre entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Cette rencontre a pour objectif de faire le point sur la carrière du salarié ; son poste actuel, l'évolution de celui-ci, les aspirations professionnelles du salarié.

3) Le recrutement

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Il est là pour alimenter l'entreprise en compétences nouvelles. Il nécessite un soin particulier. Le recrutement est confié au DRH, à ses assistants, parfois à des consultants extérieurs en fonction de son niveau (cadre, non cadre, spécialisation particulière).

L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et le potentiel du candidat. Pour cela le chargé du recrutement respectera un processus comprenant un certain nombre d'étapes.

- La définition du poste correspondant à un besoin en compétences
- L'établissement du profil de poste
- La recherche de candidatures (en interne ou en externe)
- L'examen des candidatures : CV, tests, entretiens
- Elaboration du contrat de travail
- Intégration du salarié dans l'entreprise.

Le recrutement interne

Il est avantageux en terme de coût, et au niveau de la dimension culturelle (il n'y a pas besoin de la « reformater » sur la culture de l'entreprise.

Il s'agit de promotion qui est un moyen de s'assurer la loyauté du personnel =>

Ce qui est en jeu dans la promotion interne c'est le fait de rester dans l'entreprise, de ne pas être licencié, et pour l'employeur de garder le salarié.

L'organisation du recrutement interne est facilitée par les TIC (l'intranet) qui permet de diffuser les demandes sur l'ensemble des sites, de travailler des fichiers.

Le recrutement externe

Les procédés de recherche sont nombreux et variés. Classiquement on les liste par :

- Candidatures spontanées : elles doivent être conservées classées et ressorties en cas de besoin.
- Annonces : presse et Internet est de plus en plus utilisé.
- Relations personnelles - recommandations - Relations familiales - Activation de relation professionnelle ancienne
- Approche directe : salons forum
- Cabinets de recrutement (pour les cadres surtout)
- Agence intérimaire : de plus en plus considéré comme une porte d'entrée dans l'entreprise.
- Ecole ou organisme de formation
- Concours

La procédure de recrutement sera plus ou moins longue en fonction du degré de responsabilité du poste, l'entreprise engagera des coûts plus importants⁷.

La théorie de l'agence : diminution de l'incertitude sur le salarié, on va engager des coûts au moment du recrutement pour lutter contre l'opportunisme ex post.⁸

⁷⁷ http://www.oboulo.com/processus+recrutement+nouveau+role+internet_20

⁸⁸ <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hugrhp.pdf>

4) La formation continue

Autre pilier d'une bonne GRH. La formation, levier de développement de l'entreprise se définit comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de s'adapter aux changements, aux évolutions technologiques de l'entreprise et de faciliter leurs évolutions professionnelles.

Les salariés auront accès à des formations organisées par l'entreprise dans le cadre du Plan de formation.

Ce plan est établi par le service des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise. Le chargé de formation devra aussi le mettre en œuvre.

- Il sélectionnera les organismes de formation, les formateurs
- Il négociera les coûts
- Il gèrera la logistique des stages de formation (déplacements, planning)
- Enfin il fera le bilan de ces formations

Pour beaucoup d'entreprises les déroulements de carrières et les promotions n'apparaissent plus aujourd'hui comme des objectifs prioritaires. Dans ce contexte, la formation dispensée correspond davantage à une logique d'efficacité économique. L'enjeu est alors de réduire les risques d'inadaptation aux évolutions techniques de l'entreprise, en préparant les salariés dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité.

Le recours à la formation semble de plus en plus se situer dans une logique d'anticipation de l'activité à venir, sans entraîner forcément des modifications à court terme des positions individuelles.

De plus en plus, les entreprises prennent conscience de l'importance de la formation, qu'elles considèrent comme une dépense d'investissement et non comme une dépense de fonctionnement

5) Les conditions de travail

L'établissement d'un dialogue social dans l'entreprise entre l'employeur et les instances de représentation du personnel (les délégués du personnel, le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, et les secteurs syndicales) vise à prévenir les conflits dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'employeur vise à contenir, voire à faire disparaître, les problèmes qui peuvent avoir des incidences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, il doit veiller à résoudre les éventuels problèmes d'absentéisme qui affectent la production et l'organisation du travail, même si les absences peuvent avoir différentes causes.

Il doit également veiller à définir le rythme de rotation de son personnel dans la mesure où cette rotation, se traduisant par des départs vers d'autres entreprises, peut aussi affecter les conditions de production et l'organisation sociale de l'entreprise.

Proposer un autre poste à un candidat sur le départ peut avoir un mode de régulation : la rotation interne vient ainsi se substituer à une éventuelle rotation externe.

Enfin, il devra gérer les conflits sociaux, que ceux-ci aient pour origine un conflit individuel ou qu'ils aient pour source un conflit collectif.

On peut englober dans les conditions de travail

- Les conditions physiques des postes de travail (bruit, éclairage, chaleur...)
- Les conditions organisationnelles du poste de travail (les horaires, les cadences, l'aménagement du poste)
- Les conditions sociales rémunération, relation avec la hiérarchie, transport

Certaines de ces conditions sont organisées par la loi et l'entreprise doit veiller au respect de la législation en matière de conditions de travail.

Le nombre et la fréquence des accidents du travail, le taux d'absentéisme, le taux de rotation des salariés dans l'entreprise sont des indicateurs qui permettent à l'entreprise de diagnostiquer et d'apporter des améliorations aux conditions de travail.

Le service RH par son suivi quotidien des salariés et un acteur incontournable de cette amélioration des conditions de travail.

De nombreuses missions confiées aux RH sont fortement informatisées : paie, tableaux de bord, planning...

L'intranet est l'outil par excellence au service des ressources humaines : supports de communication, offres de formations, lien direct entre les salariés et la DRH.

IV. Gestion des ressources humaines au Maroc

1) Evolution de la gestion des ressources humaines au Maroc

On peut dater l'émergence de la GRH au Maroc au début du siècle dernier avec la colonisation et l'introduction du capitalisme. C'est donc une histoire récente.⁹⁹ C'est aussi une histoire que l'on ne peut décrire sans se référer à des événements majeurs, politiques ou économiques (décolonisation, marocanisation, privatisation, ouverture et mondialisation), qui vont façonner de manière significative la gestion des ressources humaines.

Partant de ces considérations, on peut distinguer trois grandes périodes : La période coloniale, qui se caractérise par la gestion d'une ressource humaine très flexible, les trois décennies qui vont suivre l'indépendance dont la marque principale est la dualité des pratiques de la GRH, la période qui s'amorce à l'aube des années 1990 et qui se poursuit au début de ce millénaire.

1.1. La période coloniale

Cette période est caractérisée par la destruction des bases de l'économie traditionnelle marocaine à cause de l'expropriation des paysans, ce qui a déclenché un exode rural massif, et la formation d'une importante réserve de main d'œuvre qui ne demande qu'à être employée. L'économie coloniale va se structurer en fonction de cette possibilité de disposer d'une ressource humaine abondante et à faible coût.

La GRH se caractérisait alors par **3 aspects** :

1- La flexibilité de la main d'œuvre c'est-à-dire que les chefs des entreprises pouvaient embaucher et débaucher sans aucune contrainte.

2- L'opposition systématique du patronat français à la mise en place d'une législation du travail : Pendant cette période, les syndicats français exerçaient une forte pression sur les autorités coloniales pour la reconnaissance d'un certain nombre de droits aux travailleurs marocains.

Mais la majorité des entreprises refusaient toute décision contraire à leurs intérêts en utilisant leur pouvoir politique et leur influence au sein des institutions coloniales locales.

Malgré toutes ces oppositions, le mouvement syndical s'est beaucoup renforcé pendant les années 40 et 50 allait devenir un des éléments structurant les pratiques de la GRH durant les 30 années post-indépendance.

3- Le mode de gestion de personnel diffère selon qu'on a affaire à la population ouvrière autochtone ou européenne.

En fait, le milieu de travail était décomposé de 3 catégories de personnes : Il y avait à sa base les ouvriers marocains parlant en arabe ; il y avait une maîtrise

⁹⁹ <http://obiblio.fr/doc134-expose-gestion-des-ressources-humaines.html>

composée d'européens notamment des espagnoles et puis il y avait des cadres et une direction qui était composée exclusivement des français.

1.2 De l'indépendance aux années 1990

Au lendemain de l'indépendance, le syndicalisme marocain était marqué politiquement et se nourrissait de sa capacité de jouer au détonateur dans une situation virtuellement explosive.

L'action syndicale était appréciée différemment selon le contexte dans lequel elle s'exerçait. Largement tolérée et intégrée au sein des entreprises marocanisées et dans les établissements publics, elle était rejetée et combattue dans les autres structures.

Ce « recadrage » de l'action syndicale allait jouer un rôle déterminant de la structuration des pratiques de la GRH à 2 niveaux :

Les pratiques de la GRH

Les entreprises structurées

(Les établissements publics)

Un système d'administration du personnel formalisé qui accorde une protection effective aux salariés notamment en matière de sécurité d'emploi.

Des services sociaux mis à la disposition des salariés et qui viennent combler les insuffisances de ceux fournis par l'état dans le cadre d'une mutualisation globale : couverture médicale, retraites, différents types d'aide.

Une culture de la négociation et du dialogue social surtout en ce qui concerne le fonctionnement des services sociaux.

Les entreprises privées

Un mode de gestion semblable à celui de la phase coloniale : turnover important, maintien de la main d'œuvre dans une situation de précarité, rejet systématique de tout contre-pouvoir syndical, contournement des contraintes légales (salaire minimum, contrat du travail, cotisation sociale, sécurité et hygiène).

Cette dualité des pratiques de la GRH qui a prévalu durant les 3 décennies de l'après- indépendance est la résultante d'une économie doublement protégée contre la concurrence étrangère : par l'adoption de barrières douanières d'une part, et par l'adoption par les partenaires sociaux d'une attitude « réaliste » qui tient compte de la fragilité du tissu économique marocain d'autre part.

1.3 La GRH au Maroc à l'ère de la mondialisation

Les changements de la politique économique qui allaient intervenir à partir du début des années 1990 vont changer les données de la GRH. Un vaste programme de libéralisation et d'internationalisation de l'économie marocaine sera engagé et dont les aspects les plus saillants sont les suivants :

- ❖ La création de la zone de libre échange avec l'Union européenne, les Etats-unis et la Turquie.
- ❖ Le lancement d'un vaste programme de privatisation des établissements publics. De 1993 à 2003, pas moins de 63 sociétés sont passées dans le secteur privé dont 24 à capitaux étrangers.
- ❖ La révision et la consolidation du dispositif d'encouragement de l'investissement étranger.

Bien qu'il soit prématuré de se prononcer avec certitude quant à l'impact de ces changements sur les pratiques de la GRH au Maroc, on peut dégager de ce processus de restructuration et de mondialisation de l'économie marocaine 2 aspects importants :

- ❖ L'émergence de nouvelles logiques et de nouvelles contraintes touchant à la GRH.
- ❖ Le lancement par les pouvoirs publics d'un vaste chantier d'actualisation des rapports sociaux au sein de l'entreprise et de définition d'un nouveau compromis social.

Alors une nouvelle fracture est entrain de se dessiner entre les entreprises suivant leur positionnement vis-à-vis de l'économie internationale. Alors sur ce plan, on peut distinguer 3 types d'entreprises :

- ❖ Des entreprises qui refusent de prendre le risque d'engager les remises en cause nécessaires. Elles préfèrent attendre des « jours pires » pour déplacer leurs capitaux vers des secteurs plus lucratifs.
- ❖ Les firmes multinationales, qui sont pour une grande partie issues de la privatisation ou d'acquisition d'entreprises marocaines et au sein desquelles la GRH est entrain de se globaliser avec comme finalité l'harmonisation des modes et des démarches de gestion par rapport à la stratégie et aux pratiques du groupe.
- ❖ Les entreprises marocaines qui, par anticipation de la concurrence internationale ont été contraintes de faire évoluer leur GRH de manière à intégrer autrement le facteur humain dans leur positionnement compétitif. Un intérêt particulier va être accordé à la mise à niveau quantitatif et qualitatif de leurs ressources (restructuration et dimensionnement des effectifs, recrutement de personnel plus qualifié et pratique plus systématique de la fonction) et à la mobilisation du personnel autour de projets fédérateurs (démarche qualité, la certification,...).

Par ailleurs les pouvoirs publics ont engagé un véritable processus de refondation sociale pour inciter les entreprises à reconsidérer leurs pratiques de GRH et les syndicats à adapter une attitude plus participative et moins oppositionnelle. L'adoption consensuelle de la nouvelle législation du travail est de ce point de vue significatif quant à la volonté des pouvoirs publics de tourner une nouvelle page de l'histoire sociale du Maroc.

2) Etat des fondamentaux de la GRH au Maroc :

- **La gestion de la paie :**¹⁰

La gestion de la paie constitue un volet important de l'administration des salariés de notre pays. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise.

La fixation de la rémunération prend en compte la complexité des tâches à effectuer, mais également les conditions de travail, le cadre contractuel (convention collective.) et légal (SMIG.), les performances de l'entreprise et du salarié, la situation personnelle du salarié (temps partiel par exemple).

Bulletin de paie :

Le bulletin de paie doit être remis au salarié selon une certaine périodicité (mois, quinzaine.). Il n'est soumis à aucune condition de forme dès lors qu'il comporte les mentions exigées par le Code du travail. Globalement, l'ensemble des précisions doit permettre de déterminer à qui est due la rémunération concernée par le bulletin de paie et comment son montant a été déterminé.

Salaire de base et salaire brut :

Le salaire de base figure sur le contrat de travail. Il peut être calculé selon diverses méthodes (exemple : salaire au rendement). La méthode la plus utilisée est le salaire mensuel. Ce dernier est calculé sur la base du nombre d'heures de travail effectif par mois. Le salaire de base est la partie fixe de la rémunération. Le salaire de base et la rémunération variable (primes, avantages divers) constituent la rémunération brute totale. La rémunération brute totale est la base de calcul de l'impôt sur le revenu et pour tous les prélèvements sociaux.

-Salaires et nombre d'heures légaux

¹⁰ <http://blog.ojraweb.com/?p=34>

Théoriquement le SMIG est à 1841.84 Dirhams, toutefois certaines administrations le définissent à 2010.00 Dirhams. Quoiqu'il en soit, les données de base sont :

- SMIG horaire : 9.66 Dirhams
- Nombre d'heures par semaine : 44 H
- Repos hebdomadaire : 1 jour par semaine
- Congés payés : consultez article

Calcul du SMIG mensuel :

1. Nombre d'heures annuel : 44 heures/semaine * 52 semaines/an = 2288
2. SMIG annuel : SMIG horaire * nombre d'heures annuel = 9.66 * 2288 = 22102.08 Dirhams
3. SMIG mensuel : SMIG annuel / 12 = 22102.08 / 12 = 1841.84 Dirhams

Heures supplémentaires :

Les heures supplémentaires sont évaluées sur une période de référence qui est la semaine en appliquant la règle suivante :

Pour les jours de travail habituels :

1. Heures supplémentaires effectuées entre 6h00 et 21h00 : Majoration de 25% du salaire horaire de base
2. Heures supplémentaires effectuées entre 21h00 et 6h00 : Majoration de 50% du salaire horaire de base

Pour les dimanches et jours fériés :

1. Heures supplémentaires effectuées entre 6h00 et 21h00 : Majoration de 50% du salaire horaire de base
2. Heures supplémentaires effectuées entre 21h00 et 6h00 : Majoration de 100% du salaire horaire de base

Cotisation CNSS :

Les cotisations dues à la CNSS sont assises sur l'ensemble des rémunérations perçues par les bénéficiaires du régime de sécurité sociale, y compris les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en argent ou en nature,

ainsi que toutes sommes perçues directement ou par l'intermédiaire d'un tiers, à titre de pourboire. Ceci s'applique à toute entreprise, quelle que soit son activité, sauf si elle appartient au secteur de la pêche côtière (marins pêcheurs à la part). Les taux à appliquer lors du calcul des cotisations, sont déterminés par la loi. Ci-dessous les données légales à partir du 31/03/2002 :

CNSS Part Patronale :

1. Allocations familiales : 6% (valeur valable à partir du 1er août 2007 - Ancien taux : 6.5%)
2. Prestation sociale : 8.6%
3. Taxe de formation professionnelle : 1.6%
4. Assurance Maladie Obligatoire (AMO) : 2 %
5. Cotisation de solidarité (AMO) : 1.5% (valeur valable à partir du 1er août 2007 - Ancien taux : 1.0%)

CNSS Part Salariale :

1. Plafond de cotisation : 6000.00 Dirhams / mois
2. Prestation sociale : 4.29%
3. Assurance Maladie Obligatoire (AMO) : 2 %

Les paramètres de calcul de la paie au Maroc ont changé. En effet, pour l'année fiscale 2009, les changements ont concernés les données suivantes :

- Les déductions pour les frais professionnels
- Les déductions pour charges de famille
- Barème de l'impôt sur le revenu

Déductions pour les Frais professionnels en 2009

Les déductions pour les frais professionnels sont les frais inhérents à la fonction ou à l'emploi et sont calculés aux taux forfaitaires suivants :

- 20% avec un plafond annuel de 28000 dirhams

Déductions pour charges de famille

Les déductions pour charges de familles passent de 180 dirhams par personne et par an à 360 dirhams. Toutefois, le montant total des déductions ne peut pas dépasser 2160 dirhams (soit un maximum de 6 personnes à charges)

Barème de l'impôt sur le revenu (IR)

Le barème de l'IR (impôt sur le revenu) présenté dans **la loi de finances 2009** est présenté ci-dessous.

- Le tableau annuel de l'IR dans le Projet de loi

Barème annuel de l'IR			
SNI du	SNI au	Taux IR(%)	Déduction
0.00	28 000.00	0%	0.00
28 001.00	40 000.00	12%	3 360.00
40 001.00	50 000.00	24%	8 160.00
50 001.00	60 000.00	34%	13 160.00
60 001.00	150 000.00	38%	15 560.00
150 001.00	-	40%	18 560.00

Le tableau mensuel de l'IR dans le Projet de loi

Barème mensuel de l'IR			
SNI du	SNI au	Taux IR(%)	Déduction
0.00	2 333.00	0%	0.00
2 334.00	3 333.00	12%	280.00
3 334.00	4 166.00	24%	680.00
4 167.00	5 000.00	34%	1 096.67
5 001.00	12 500.00	38%	1 296.67
12 501.00	-	40%	1 546.67

<http://blog.ojraweb.com/?p=34>

- **La gestion des carrières** :¹¹

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines au Maroc. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement, d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences, elle a

¹¹ <http://www.bmcinet.com/fr/recrutement/recrutement.asp?Code=FRPDAS-6SBDWR>

également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

La gestion des carrières se matérialise par les actions suivantes :

- Accueillir et suivre l'intégration des nouveaux arrivants ;
- Organiser des entretiens de carrière afin de mieux orienter l'évolution des collaborateurs en tenant compte de leurs aspirations et des besoins de l'entreprise ;
- Suivre les performances de chacun par le biais des évaluations professionnelles et suggérer les rémunérations en fonction des performances.

L'évaluation professionnelle est un moment privilégié entre le responsable hiérarchique direct et le collaborateur évalué, qui permet de mettre en évidence les capacités acquises et mises en œuvre et d'échanger sur :

- L'adaptation du collaborateur à la fonction confiée ;
- Les points clés de ses responsabilités et la manière dont elles sont assumées.
- Ses besoins en matière de formation.
- Ses possibilités d'évolution professionnelle.

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée¹² entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines. Elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter ses compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

Le processus de gestion de carrières peut varier du fait de la diversité des populations, des métiers et des entités, mais il repose toujours sur les éléments fondamentaux que sont :

- ❖ L'évaluation
- ❖ Un dispositif d'échanges et de réflexion concertée entre les différents acteurs pour déterminer les orientations prévisionnelles, au travers des entretiens de carrière et des comités de carrière.

- **Le recrutement** :¹³

¹² <http://www.sgmaroc.com/index.php?id=587>

¹³ <http://www.bmcinet.com/fr/recrutement/recrutement.asp?Code=FRPDAS-6SBDWR>

La force d'une entreprise repose avant tout sur ses collaborateurs. Aucune structure n'est capable d'assurer son développement sans recruter et sans fidéliser ses équipes. Les entreprises doivent désormais être morales pour attirer des talents. La réputation d'une marque employeur était jusqu'à présent justifiée par des résultats financiers, par une croissance de son chiffre d'affaires, aujourd'hui et encore plus demain, l'attractivité d'un employeur se jugera aussi à son éthique, à ses valeurs morales, à son action citoyenne.

Le premier mois de l'année 2009 se solde par une baisse conséquente des offres d'emploi, - 21% par rapport à décembre 2008 et - 23% par rapport à janvier 2008, mais tous les secteurs ou familles de métiers ne subissent pas la crise de la même manière.

- Baromètre de recrutement (2009)¹⁴



Les Ressources Humaines accusent un recul de 38% par rapport à l'an dernier. Rien d'étonnant si on se rappelle que l'an dernier fut l'année des RH et que de très nombreux postes étaient ouverts en janvier 2008 : Recrutement, Formation, Compensation & Benefits, etc. Cette baisse doit donc être relativisée. Les équipes ainsi staffées, le nombre d'offres en Ressources Humaines sera moindre en 2009.

La Banque - Assurance connaît également une baisse importante du nombre de ses offres d'emploi : - 11% par rapport à décembre 2008 et - 24% entre janvier 2009 et janvier 2008. Outre le contexte économique, les faillites, les plans de licenciements, le secteur devrait également subir une crise de confiance.

Les fonctions commerciales qui avaient connu, déjà au printemps dernier, les affres de la crise, semblent se stabiliser quelque peu : - 5% entre janvier et décembre dernier et - 13% entre janvier 2009 et janvier 2008. Cette baisse « modérée » permet aux fonctions commerciales de gagner 7 points de part de marché sur l'ensemble des offres d'emploi publiées le mois dernier. Une attention toute particulière sera portée à l'évolution de ces métiers qui sera l'indicateur d'une reprise du marché dans son ensemble.

¹⁴ <http://www.grhaumaroc.com/Barometre-du-recrutement/id-menu-183.html>

La gestion des ressources humaines au Maroc : Etat des lieux ESTS-2010

	Variation Mensuelle (Janv. 2009 / Déc. 2008)		Variation Annuelle (Janv. 2009 / Janv. 2008)	
Le marché de l'emploi *	-21		-23	
1. Finance	- 25		- 33	
2. Commercial	-05		-13	
3. Marketing	- 10		- 28	
4. RH	-17		-38	
5. Banque – Assurance	-11		-24	
6. Informatique	- 19		- 28	
7. Santé	- 19		- 05	
8. Production	- 24		- 30	
9. Communication	- 24		- 47	

* Cette analyse chiffrée est basée sur le nombre d'offres d'emplois publiées par les acteurs significatifs du marché du recrutement

• La formation continue¹⁵

La formation continue se trouve actuellement au cœur de la problématique de promotion de l'emploi et l'insertion des populations dans la vie active au Maroc, problématique érigée par les pouvoirs en priorité nationale. Elle occupe également une place de choix dans la politique gouvernementale visant le développement des ressources humaines des entreprises pour améliorer leurs performances et leur compétitivité.

De par cette double vocation, la formation continue est appelée à anticiper les mutations de l'emploi et à innover en matière d'approches et de modes de formation, pour accompagner le processus de mise à niveau de l'économie du pays.

Le secteur de la formation professionnelle a développé, depuis 1987, une forte synergie avec les entreprises et les associations professionnelles qui sont fortement impliquées dans la planification et de la gestion de la formation.

Les efforts déployés, depuis la réforme de 1984, ont permis un développement remarquable de l'appareil de formation professionnelle et le Ministère a également prévu un cadre institutionnel pour consolider la vocation de l'appareil de formation professionnelle en tant que levier de qualification des demandeurs d'emploi et créer une forte synergie entre cet appareil et l'ANAPEC dans le cadre de la formation insertion.

¹⁵ <http://www.etudesamaroc.com/formation-professionnelle-p1-11.html>

L'objectif majeur de l'ensemble de ces restructurations et réformes est essentiellement l'amélioration du rendement de l'appareil de formation, en produisant, avec la même capacité, beaucoup plus de lauréats qualifiés et diplômés.

Le système de formation au Maroc s'articule autour de deux axes principaux:
La formation initiale: qui représente un véritable vivier pour les entreprises en termes de jeunes diplômés.

La formation continue: un grand arsenal au service de l'entreprise et des salariés est aujourd'hui disponible et géré par l'OFPPT.

Si généralement, l'entreprise marocaine trouve, parmi le vivier et le large éventail des métiers classiques proposés par les différents centres professionnels, l'essentiel de profils demandés dans les domaines traditionnellement enseignés et pour les secteurs clés tels:

- * L'industrie
- * L'agriculture
- * Le tourisme
- * Le textile ...

Plusieurs projets pour la création de nouveaux centres de formations professionnelles destinés aux secteurs porteurs et prioritaires sont en cours, tels:

- *les NTIC (call-centers)
- * L'agro-industrie
- * Les pièces de rechanges automobiles
- * L'électronique.

Les actions de l'Etat en matière de promotion de la formation continue :
Conscient du rôle prépondérant que peut jouer la formation continue dans la mise à niveau des entreprises et son importance dans l'attractivité à l'investissement dans un pays ou une région, l'Etat marocain a entamé depuis quelques années une réflexion sur la mise à niveau de la formation continue par la mise en place d'un grand nombre d'amélioration structurelle grâce à de nouveaux textes et de nouvelles dispositions.

Nous présenterons ici les grandes lignes :

Mise en place d'un dispositif juridique régissant la formation continue pour:

- *Définir les obligations et les droits à la formation continue.
- *Définir les règles garantissant l'égal accès de tous à la formation continue

Réglementation de l'accès des offreurs à l'activité de formation continue pour:

- *Mettre en place une procédure d'agrément permettant l'accès à l'exercice d'une activité de formation continue pour tout offreur désireux de devenir prestataire dans ce domaine.
- *Mettre en place une procédure de qualifications de la formation continue
- *Mettre en place à moyen et long terme une démarche de certification du produit ou actions de formation sous tendue par une mise sous assurance qualité des prestataires et des opérateurs de formation continue
- *Mettre en place une reconnaissance de la formation continue
- *Mettre en place une valorisation de la formation continue sur le plan de la carrière.

Institutionnalisation et organisation de la fonction de la formation continue en vue de:

- *Mettre en place une structure nationale de coordination de la formation continue
- *Créer des entités d'assistance-conseil en formation continue
- *Mettre en place une structure nationale d'information et d'animation.

Définition d'une stratégie de financement et d'encouragement de la formation continue afin d':

- *Intégrer les coûts dans la gestion des prestations de la formation continue
- *Assouplir les procédures de gestion financière de la formation continue
- *Assurer le financement des activités de formation continue
- *Encourager les offreurs de formation continue par un dispositif incitatif approprié

- **Conditions de travail**¹⁶

Le Maroc est doté d'une législation de travail moderne, inspirée des conventions et recommandations du Bureau International du Travail. Le nouveau code de travail entré en vigueur en 2004, a été élaboré avec la participation des opérateurs économiques et sociaux qui sont profondément convaincus du rôle

¹⁶ <http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/pdf/formation1.pdf>

qu'ils doivent jouer pour garantir un climat propice dans le monde du travail, et régler plusieurs questions dont :

- Le contrat de travail
- Les conditions de travail
- Les relations dans le travail
- Les droits et les devoirs
- Les conflits et l'arbitrage
- Les principes d'équité

Contrat de travail

Recrutement :

Le contrat de travail se fait entre l'employeur et l'employé pour une durée déterminée ou indéterminée, ou bien pour accomplir un travail précis.

Le contrat conclu pour une durée maximum d'une année devient un contrat à durée indéterminée lorsqu'il est maintenu au-delà de sa durée.

Le contrat de travail à durée déterminée peut être conclu dans les cas où la relation de travail ne permet pas une durée indéterminée (remplacement d'un salarié, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, travail à caractère saisonnier, création d'une entreprise, lancement d'un nouveau produit non agricole).

Lors du recrutement, l'employeur est tenu de communiquer aux salariés par écrit, les dispositions relatives aux domaines ci-après :

- la convention collective de travail et, le cas échéant, son contenu
- le règlement intérieur
- les horaires de travail
- le repos hebdomadaire
- la préservation de la santé et de la sécurité, et la prévention des risques liés aux machines
- les dates, heure et lieu de paye
- le numéro d'immatriculation à la Caisse nationale de sécurité sociale
- l'organisme d'assurance les assurant contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Le contrat de travail peut être provisoirement suspendu dans les cas suivants :

- pendant la durée de service militaire obligatoire

- pendant l'absence du salarié pour maladie ou accident dûment constaté par un médecin
- pendant la période qui précède et suit l'accouchement dans les conditions prévues par le code du travail.
- pendant la période d'incapacité temporaire du salarié résultant d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle
- pendant les périodes d'absence du salarié prévues par le code de travail.
- pendant la durée de la grève
- pendant la fermeture provisoire de l'entreprise intervenue légalement.

Toutefois, le contrat de travail à durée déterminée prend fin à sa date d'échéance.

Période d'essai :

La période d'essai permet à chaque partie de rompre le contrat de travail, sans préavis ni indemnité, et peut être renouvelée une seule fois.

La période d'essai dans le cadre de contrats à durée indéterminée est fixée à :

- trois mois pour les cadres et assimilés
- un mois et demi pour les employés
- quinze jours pour les ouvriers

En ce qui concerne les contrats à durée déterminée, la période d'essai ne peut dépasser:

- une journée au titre de chaque semaine de travail dans la limite de deux semaines lorsqu'il s'agit de contrats d'une durée inférieure à six mois
- un mois lorsqu'il s'agit de contrats d'une durée supérieure à six mois.

Toutefois, après une semaine de travail, la rupture de la période d'essai non motivée par faute grave du salarié, est subordonnée aux préavis suivants :

- 2 jours s'il est payé à la journée, à la semaine ou à la quinzaine
- 8 jours s'il est payé au mois.

Après l'expiration de la période d'essai, le salarié licencié sans faute grave, doit bénéficier d'un délai de préavis d'au moins huit jours.

Des périodes d'essai inférieures à celles mentionnées ci-dessus peuvent être prévues par le contrat de travail, la convention collective ou le règlement intérieur.

Cessation d'activité et indemnités :

Les sanctions disciplinaires appliquées graduellement contre un employé pour faute grave (article 39), et épuisées durant l'année, donnent droit à l'employeur pour procéder au licenciement.

Toutefois, si l'employé quitte son travail en raison d'une faute grave venant de l'employeur (article 40), le licenciement sera considéré comme abusif.

En cas de cessation d'activité :

- l'employeur doit délivrer au salarié un certificat de travail, dans un délai maximum de huit jours à la fin du contrat de travail ;
- le salarié est tenu de délivrer à l'employeur un reçu pour solde de tout compte, pour s'acquitter de tout paiement envers lui.

Le salarié lié par un contrat de travail à durée indéterminée a droit à une indemnité, en cas de licenciement après six mois de travail dans la même entreprise quels que soient le mode de rémunération et la périodicité du paiement du salaire.

Le montant de l'indemnité de licenciement pour chaque année ou fraction d'année de travail effectif est égal à :

- 96 heures de salaire pour les cinq premières années d'ancienneté
- 144 heures de salaire pour la période d'ancienneté allant de 6 à 10 ans
- 192 heures de salaire pour la période d'ancienneté allant de 11 à 15 ans
- 240 heures de salaire pour la période d'ancienneté dépassant 15 ans.

LE SALAIRE

Il est librement débattu entre employeur et salarié, mais il ne peut être inférieur, selon les secteurs d'activité au salaire minimum.

Salaires minimums :

- Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti SMIG : 9,66 DH/heure à partir de juillet 2004.
- Salaire Minimum Agricole Garanti (SMAG) : 50DH/jour à partir de juillet 2004 Tous les travailleurs doivent percevoir, en sus de leur salaire, une prime d'ancienneté de : 5% du salaire après 2 ans de service continus ou non dans le même établissement ou chez le même employeur ; 10 % après 5 ans de service ; 15% après 12 ans de service ; 20% après 20 ans de service

DUREE DU TRAVAIL

Dans les activités non agricoles, la durée normale de travail des salariés est fixée à 2288 heures par année ou 44 heures par semaine.

La durée annuelle globale de travail peut être répartie sur l'année selon les besoins de l'entreprise à condition que la durée normale du travail n'excède pas dix heures par jour :

- Dans les activités agricoles, la durée normale de travail est fixée à 2496 heures dans l'année.
- Dans les activités non agricoles, est considéré comme travail de nuit tout travail exécuté entre 21 heures et 6 heures.
- Dans les activités agricoles, est considéré comme travail de nuit tout travail exécuté entre 20 heures et 5 heures.

Les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire de 25 % si elles sont effectuées entre 6 heures et 21 heures pour les activités non agricoles et entre 5 heures et 20 heures pour les activités agricoles, et de 50 % si elles sont effectuées entre 21 heures et 6 heures pour les activités non agricoles et entre 20 heures et 5 heures pour les activités agricoles.

La majoration est portée respectivement de 25% à 50% et de 50 % à 100 % si les heures supplémentaires sont effectuées le jour du repos hebdomadaire du salarié, même si un repos compensateur lui est accordé.

CONGES

Congé annuel :

- Tout travailleur a droit à un congé après six mois de travail, continus et effectifs.
- Le droit à congé payé est calculé sur la base d'un jour et demi ouvrable par mois de service. Il est cependant de deux jours ouvrables par mois de service effectifs pour les travailleurs âgés de moins de 18 ans.
- L'ancienneté dans un établissement ou chez le même employeur donne droit à un jour et demi ou 2 jours de congé supplémentaire par période de 5 années de servi

Repos hebdomadaire :

Il est fixé à une durée minimum de 24H consécutives pour tout le personnel d'un même établissement.

- Jours fériés :

Fêtes nationales

- 11 Janvier (Manifeste de l'Indépendance)
- 30 Juillet (Fête du Trône)
- 1er Mai (Fête du Travail)
- 23 Mai (Fête nationale)
- 14 Août (Journée Oued Ed-Dahab)
- 20 Août (Révolution du Roi et du Peuple)
- 21 Août (fête de la jeunesse)
- 6 Novembre (Anniversaire de la Marche verte)
- 18 Novembre (Fête de l'Indépendance)

Fêtes religieuses (Déterminées selon le calendrier hégirien lunaire)

- 1er Moharrem (jour de l'an hégirien)
- Aïd El Fitre (Fête de fin du Ramadan)
- Aïd El Adha (Fête du Sacrifice).
- Aïd El Mawlid Annabaoui (Anniversaire de la naissance du Prophète Mohammed)

Autres

Des congés spéciaux ou pour convenances personnelles sont prévues à l'occasion notamment du mariage, d'une naissance, du décès d'un membre, d'une maladie, ou d'une intervention chirurgicale subie le conjoint ou un enfant à charge.

RAPPORT EMPLOYEUR-EMPLOYE

La législation marocaine reconnaît aux travailleurs le droit de se grouper en syndicat pour la défense de leurs intérêts professionnels.

Le salarié est responsable dans le cadre de son travail de son acte, de sa négligence, de son impéritie ou de son imprudence. Il est soumis aux textes réglementant la déontologie de la profession et à l'autorité de l'employeur dans le cadre des dispositions réglementaires.

L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin de préserver la sécurité, la santé et la dignité des salariés dans l'accomplissement des tâches qu'ils exécutent sous sa direction et de veiller au maintien des règles de bonne conduite, de bonnes moeurs et de bonne moralité dans son entreprise.

Les litiges individuels relatifs à l'exécution du contrat de travail sont réglés par les tribunaux sociaux.

ACCIDENTS DU TRAVAIL ET MALADIES PROFESSIONNELLES

Sont considérés comme accidents de travail les accidents survenus par le fait, ou à l'occasion du travail et les accidents qui se produisent en cours du trajet d'aller et retour au travail. L'employeur est tenu :

- De déclarer l'accident dans les 48 heures ;
- De verser une indemnité journalière à la victime pendant son incapacité temporaire qui est égale à la moitié du salaire pour les 28 jours qui suivent l'accident et au deux tiers (2/3) à partir du 29^e jour.

En ce qui concerne les maladies professionnelles, le travailleur atteint d'une maladie professionnelle bénéficie des avantages fixés par la législation, sur les accidents du travail.

MEDECINE DU TRAVAIL

Les établissements industriels et commerciaux occupant plus de 50 salariés, sont tenus d'organiser, à la charge de l'employeur, des services médicaux du travail. Ce service est également imposé à tous les établissements occupant moins de 50 travailleurs lorsque leur activité peut être à l'origine d'une maladie professionnelle.

INSPECTION DU TRAVAIL

La surveillance de la législation marocaine du travail est exercée par les inspecteurs de travail, ces derniers visitent les établissements pour le contrôle de l'application des lois sociales et les conditions de travail des salariés. En outre ils renseignent les employés qui viennent s'informer des dispositions légales qui les concernent. En cas de conflit, les inspecteurs de travail tentent de concilier les différends qui peuvent opposer travailleurs et employeurs.

3) Les ressources humaines : une prévision d'avenir :

Si on veut donner une définition de la gestion des ressources humaines, on peut dire que c'est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Cette gestion intervient dans divers domaines relatifs à la présence du salarié au sein de l'entreprise : le recrutement, la formation, la motivation, la

communication, les conditions du travail, la gestion des conflits. Recrutement, gestion du temps de travail, évaluation du personnel, GPEC ...

Ce sont des termes qui se vulgarisent au sein de l'entreprise Marocaine depuis une vingtaine d'année.

Aujourd'hui au Maroc, on commence à sentir une prise en compte des ressources humaines comme variable clé dans la stratégie de l'entreprise, et non plus comme un facteur générateur de coût, aussi l'entreprise commence à

mesurer l'importance de l'implication de l'encadrement intermédiaire dans la gestion de ses ressources humaines.

Cette évolution des pratiques de la gestion des ressources humaines, peut être considérée comme une évolution naturelle fondée sur des pratiques historiquement et géopolitiquement « importées », mais aussi, imposée par le contexte économique mondial qui évolue avec une rapidité, qui ne laisse aucune chance pour l'entreprise qui n'instaure pas dans son organisation, une vraie gestion des ressources humaines bâtie sur l'efficacité et la réactivité.

Dans ce contexte, on constate la multiplication de politiques centrées sur un objectif de « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », incluant une approche qualitative du contenu des emplois et offrant aux spécialistes de la fonction RH un ensemble d'outils modernes permettant de trouver l'équilibre entre besoins et ressources.

Certes il reste certains obstacles à franchir, surtout en ce qui concerne la culture et le partage des fonctions au sein de l'entreprise, mais aussi, au niveau financier, pour permettre des politiques RH bien adaptées aux besoins de l'entreprise en matière de formation et de compétences.

La conjoncture marocaine voit naître des entreprises soucieuses d'assurer une Gestion des Ressources Humaines efficace et efficiente, ce qui laisse présager un bel avenir pour la fonction au Maroc.

*Deuxième partie : Enquête traitant
l'état des lieux de la GRH au Maroc*

Dans la première partie, nous avons étalé la question de la gestion des ressources humaines, son historique, ses fonctions, ses principaux fondamentaux, et l'état de ces derniers au Maroc avec quelques statistiques.

Notre analyse à été essentiellement focalisée sur les fondamentaux suivants : La gestion de la paie, le recrutement, la gestion des carrières, la formation continue et les conditions de travail.

Vu l'ampleur du projet nous avons également fait une deuxième partie à caractère pratique avec échantillon, à savoir les directions des ressources humaines au sein des différents entreprises et établissements publics se situant à Rabat et ses régions, et pour éclaircir l'état des lieux nous avons adopté une méthode de sondage par le biais d'un questionnaire que nous avons élaboré afin de mettre en relief la situation de la gestion des ressources humaines dans notre ville.

I. Procédure de l'enquête :

Pour la méthode que nous avons utilisée pour la distribution du questionnaire c'est :

La méthode « main à main », nous donnons directement le questionnaire au directeur des ressources humaines de l'organisation en question, ceci nous permettait d'expliquer au directeur le but de notre enquête ainsi que celui de chaque question, pour faciliter la réponse à ces dernières, et pour mieux comprendre la raison, les moyens et les procédures utilisées.

II. Objectif et composantes de l'enquête :

Le principal but que nous avons fixé par cette enquête est de connaître et analyser l'état de lieux des principaux axes de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines, de chercher ses atouts et ses limites, son degré de développement dans chaque entreprise, ses principales évolutions, et les moyens mis en œuvre pour encore mieux la développer.

Cette enquête contient 20 questions classées selon les parties suivantes :

- **Le recrutement et gestion de carrière**
- **Gestion de la paie**
- **Formation et évaluation professionnelle**
- **Conditions du travail et communication**

III. Échantillonnage :

L'échantillon de notre enquête s'est limité à une catégorie spécifique, à savoir les entreprises qui ont un effectif supérieur à 50 salariés et donc qui disposent d'une direction ressources humaines, nous avons présenté le questionnaire aux responsables de la DRH des différentes organisations qui nous ont accueillies.

Le nombre des établissements est de 40, dont les agences bancaires, les entreprises privées, les hôtels et les établissements publics.

IV. Démarche et planning :

L'enquête a été menée sur une période d'un mois.

Nous nous sommes chargées nous-mêmes de la distribution du questionnaire, des rencontres face à face, chose qui nous a permis l'amélioration de nos connaissances dans le domaine des ressources humaines ainsi que dans le domaine de la communication.

Les étapes de réalisation de l'enquête s'étalent comme suit :

- ✓ Cibler les entreprises concernées.
- ✓ Etablir le questionnaire
- ✓ La correction et la validation définitive du questionnaire par notre professeur encadrant.
- ✓ Faire le tour des entreprises pour la collecte des réponses.
- ✓ Saisir les réponses sur Sphinx
- ✓ Etablir les tableaux de bord et les graphiques
- ✓ Analyser et interpréter des résultats obtenus

V. Les limites de l'étude :

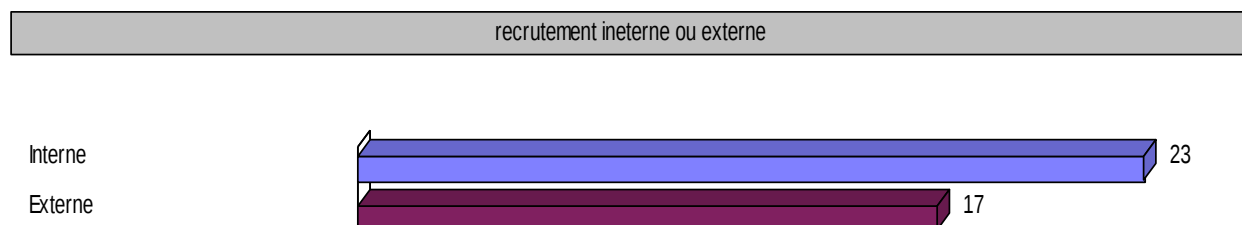
Comme c'est le cas de chaque projet, nous avons rencontré quelques difficultés dont la plus importante est le refus de quelques responsables de remplir le questionnaire, leur non disponibilité, ainsi que le temps que nous demandait le fait de pouvoir fixer un rendez-vous avec certains responsables ou de récupérer les questionnaires de chez eux

VI. Enquête et résultats :

- Le recrutement et gestion de carrière :

Préférez-vous un recrutement interne ou externe en cas de besoin dans votre entreprise?

recrutement interne ou externe	Nb. cit.	Fréq.
Interne	23	57,5%
Externe	17	42,5%
TOTAL OBS.	40	100%



Commentaire :

Cette question vise le fait de connaître les préférences des entreprises en matière de recrutement ainsi que la méthode de recrutement la plus avantageuse.

La réponse à cette question démontre que 57.5% des entreprises optent pour un recrutement interne alors que pour les 42.5% qui restent l'opération de recrutement est externalisée.

Donc on pourrait déduire que le recrutement interne est plus utilisé et avantageux par rapport à l'externe selon les entreprises interrogées.

Pourquoi ce choix ?

- Innovation au sein du groupe
- Postes de responsabilité
- Répondre au besoin de la société
- Dans la mesure du possible, et à compétence égale, le choix du recrutement interne fait l'économie de la période d'adaptation, à condition que la personne soit assez jeune pour s'adapter.
- Moins cher
- Le choix du type de recrutement dépend de la nature du besoin à satisfaire
- Plus fiable, plus rapide, moins cher
- Pour des besoins de mobilité fonctionnelle.
- Notre activité est en croissance, le recrutement externe est la meilleure solution.
- Répondre au besoin de la société (ANAPEC)
- Nouvelles compétences
- Moins cher
- Coût moins cher en termes d'intégration
- Pour motiver le personnel
- Donner une chance au personnel
- En priorité, on fait appel à la procédure interne, dans le cas de besoin en compétences spécifiques non disponibles en interne on fait recours à la procédure externe.
- Nombre de personnel restreint
- Coût optimal pour l'entreprise
- cela nous permet de recruter de nouvelles performances
- plus de rentabilité pour l'entreprise
- recrutement selon les normes pour les entités publiques
- recrutement du personnel suivant le règlement des organisations publiques
- priorité donnée au personnel
- Recrutement économique pour l'entreprise
- Ce type de recrutement demande un moindre coût
- amélioration du niveau de l'entreprise
- convenable à l'établissement financièrement parlant
- donner la priorité au personnel sauf en cas de besoin non disponible
- promotion du personnel

- le recrutement interne est moins coûteux pour l'entreprise
- le recrutement externe permet de renouveler les compétences
- en raison de l'importance de nos besoins en recrutement
- en fonction du poste recherché nous procédons à une promotion interne quand on a le profil adéquat sinon nous passons pour un recrutement externe
- recrutement massif

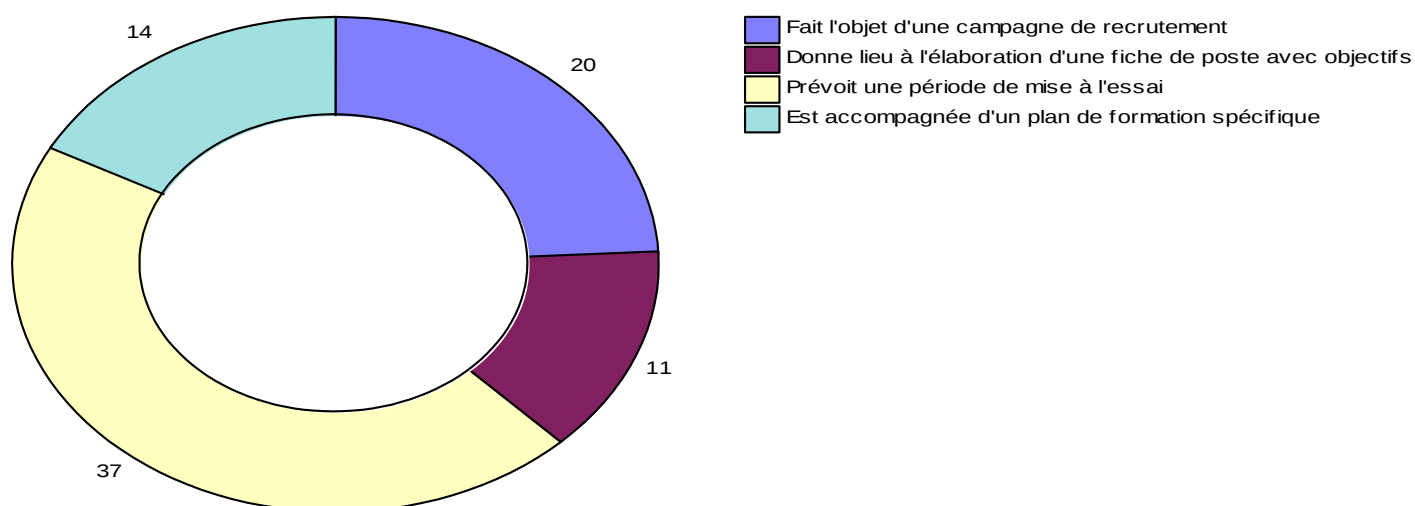
Commentaire :

Le recrutement interne est souvent choisi afin d'optimiser les coûts relatifs aux procédures de recrutement et de donner une chance aux salariés d'évoluer et d'être promus, alors que le recrutement externe est utilisé en cas de besoin spécifique ou de recrutement massif

L'embauche du personnel?

embauche du personnel	Nb. cit.	Fréq.
Fait l'objet d'une campagne de recrutement	20	50,0%
Donne lieu à l'élaboration d'une fiche de poste avec objectifs	11	27,5%
Prévoit une période de mise à l'essai	37	92,5%
Est accompagnée d'un plan de formation spécifique	14	35,0%
TOTAL OBS.	40	

embauche du personnel



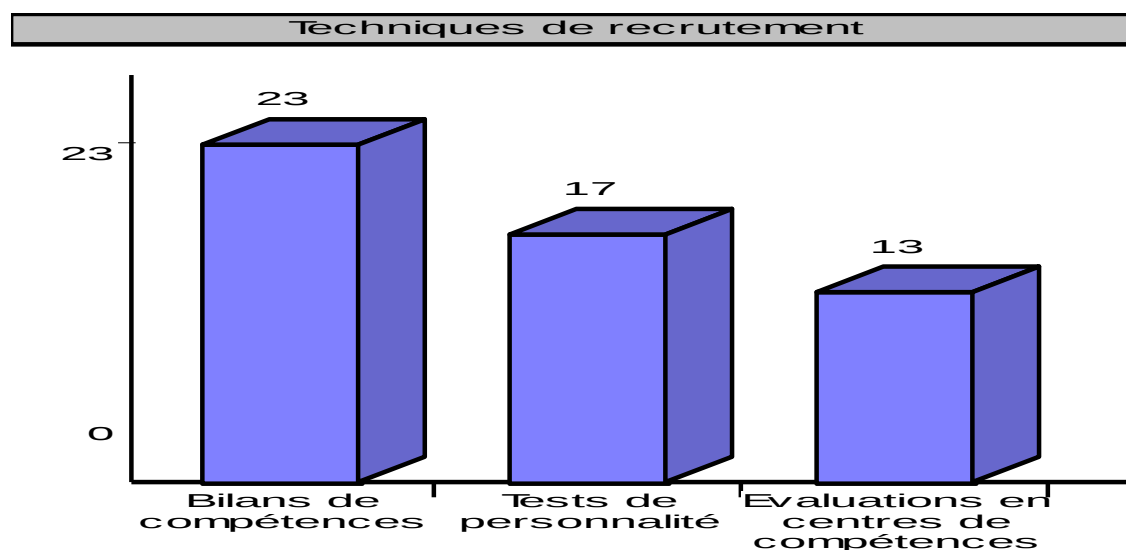
Commentaire :

Lors de l'embauche d'un nouveau recruté 92.5% des entreprises interrogées prévoient une période de mise à l'essai, 50% établissent une campagne de recrutement, 35% élaborent un plan de formation spécifique, et finalement seulement 27.5% d'entre elles conçoivent une fiche de poste avec objectifs.

Cela démontre que les périodes d'essai et les campagnes de recrutement sont les actions les plus importantes et usuelles relatives au recrutement d'un nouveau élément au niveau du personnel d'une entreprise. Les plans de formation et les fiches de poste avec objectif restent peu utilisés, ceci dépendrait de la nature du poste et des tâches appropriées à ce dernier.

Quelles techniques de recrutement vous paraissent les plus performantes?

Techniques de recrutement	Nb. cit.	Fréq.
Bilans de compétences	23	57,5%
Tests de personnalité	17	42,5%
Evaluations en centres de compétences	13	32,5%
TOTAL OBS.	40	



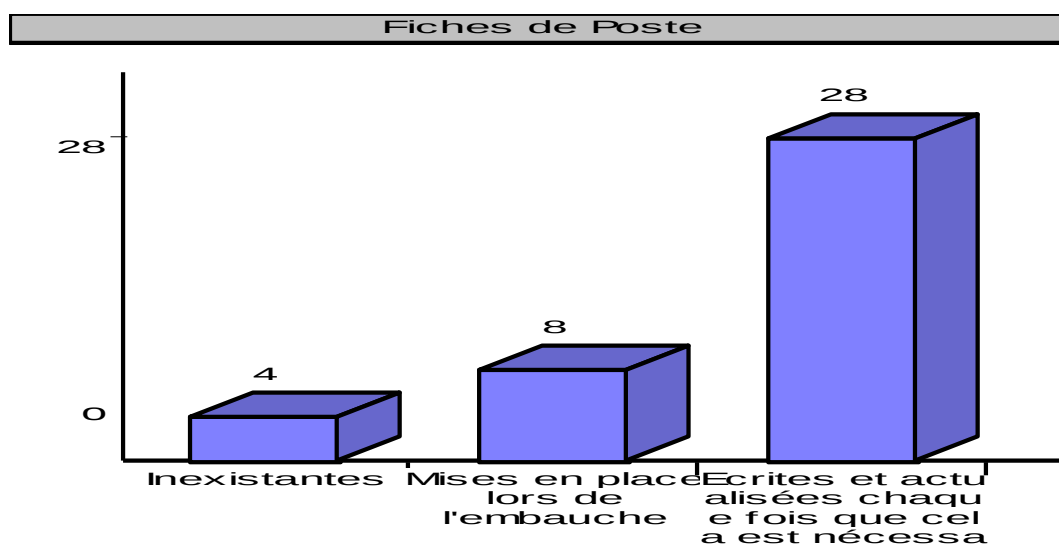
Commentaire :

Pour le recrutement, le bilan de compétence est utilisé par 57.5% des entreprises, le test de personnalité est utilisé à 42.5% et l'évaluation en centre de compétences à 32.5%.

Ce résultat montre que les entreprises basent leur décision de recrutement principalement sur les compétences du candidat mais donnent aussi de l'importance à sa personnalité par le biais d'un test de personnalité qui reflète ses qualités, défauts, réactions ...

Les fiches de poste de chacun des salariés sont ?

Fiches de Poste	Nb. cit.	Fréq.
Inexistantes	4	10,0%
Mises en place lors de l'embauche	8	20,0%
Ecrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire	28	70,0%
TOTAL OBS.	40	100%



Commentaire :

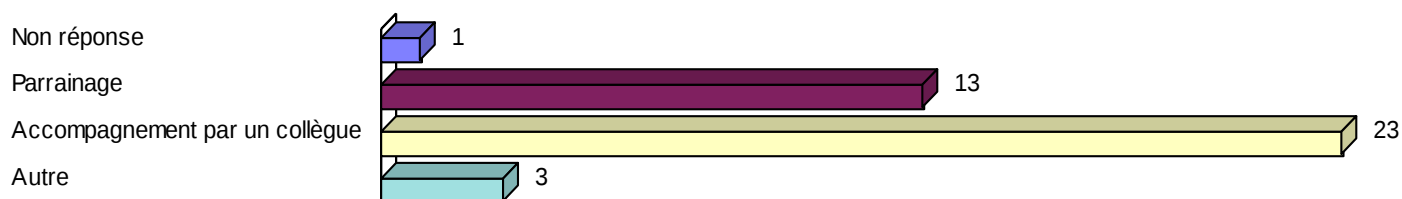
Concernant les fiches de poste, pour 70% des entreprises interrogées elles sont écrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire, elles sont mises en place lors de l'embauche pour 20% d'entre elles, et pour les 10% qui restent elles sont inexistantes.

Ceci dit, la majorité des entreprises interrogées disposent de fiches de poste pré-élaborées pour chaque poste, et qui est bien évidemment modifiée en cas de besoin.

Comment les nouveaux recrutés sont-ils intégrés dans leur rôle quand ils entrent dans votre organisation ?

Intégration dans l'organisation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	2,5%
Parrainage	13	32,5%
Accompagnement par un collègue	23	57,5%
Autre	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	100%

Intégration dans l'organisation



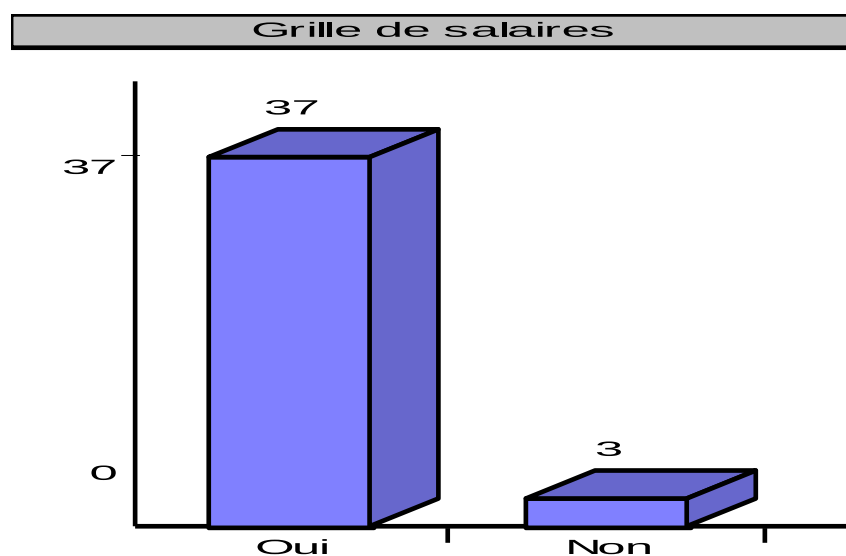
Commentaire :

57.5% des entreprises interrogées procèdent à l'intégration de leurs nouveaux recrutés via accompagnement de la part des collègues, 32.5% utilisent le parrainage, alors que 7.5% qui restent optent pour d'autres méthodes.

- Gestion de la paie :

Avez-vous mis en place une grille de salaires ?

Grille de salaires	Nb. cit.	Fréq.
Oui	37	92,5%
Non	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	100%



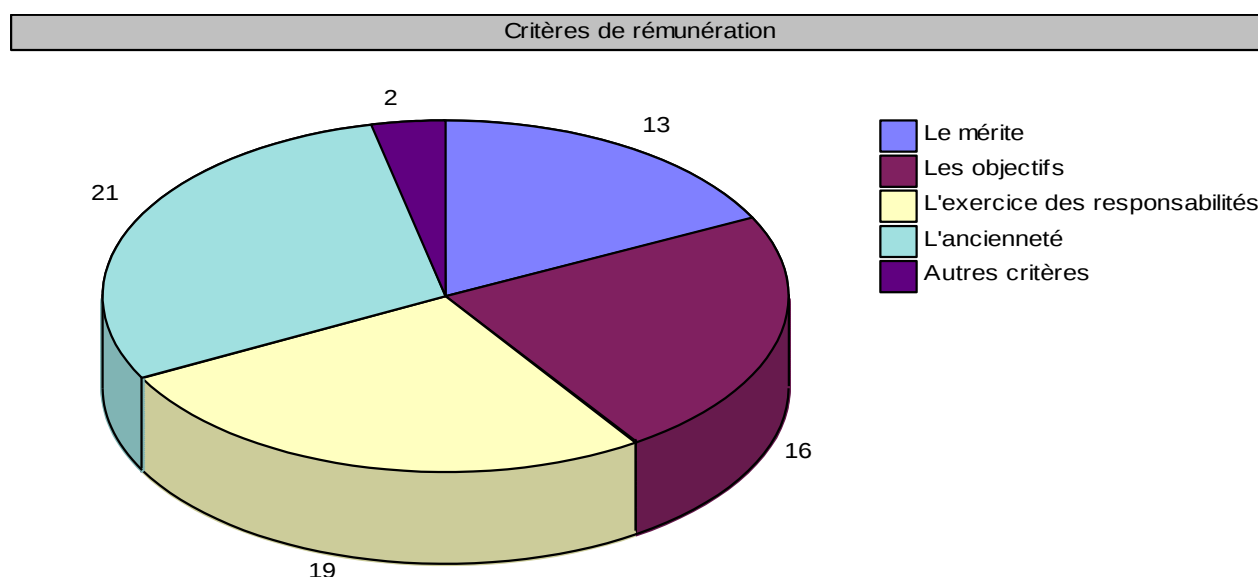
Commentaire :

Une grille de salaire est mise en place au sein de 92.5% des entreprises interrogées et n'existe pas dans les 7.5% qui restent.

La grille de salaire est donc utilisée généralement dans la majorité des entreprises.

Les critères de rémunération sont basés sur ?

Critères de rémunération	Nb. cit.	Fréq.
Le mérite	13	32,5%
Les objectifs	16	40,0%
L'exercice des responsabilités	19	47,5%
L'ancienneté	21	52,5%
Autres critères	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	

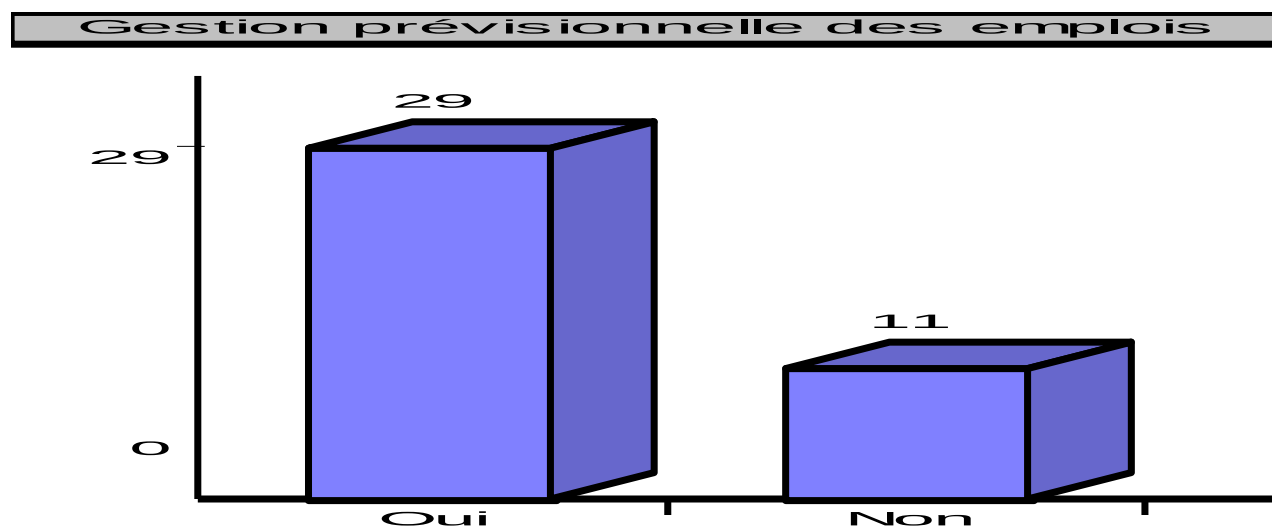


Commentaire :

52.5% des entreprises se basent sur l'ancienneté du salarié concernant sa rémunération, 47.5% prennent pour critère l'exercice des responsabilités, 40% de ces entreprises rémunèrent leurs salariées selon les objectifs atteints, seulement 32.5% se basent sur le mérite et 5% des entreprises se basent sur d'autres critères.

Avez-vous mis en place une gestion prévisionnelle des emplois en relation avec les projets de votre structure?

Gestion prévisionnelle des emplois	Nb. cit.	Fréq.
Oui	29	72,5%
Non	11	27,5%
TOTAL OBS.	40	100%



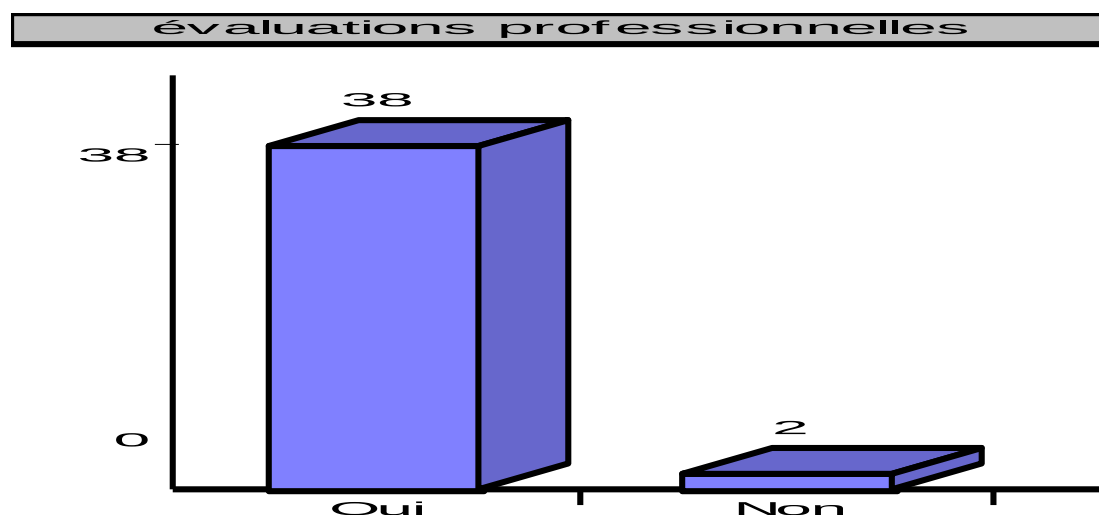
Commentaire :

La gestion prévisionnelle des emplois est utilisée par 72.5% des entreprises interrogées, alors que 27.5% ne l'adoptent toujours pas. Ainsi la technique de gestion prévisionnelle est de plus en plus répandue et utilisée par les entreprises marocaines.

- Formation et évaluation professionnelle :

Effectuez-vous des évaluations professionnelles?

évaluations professionnelles	Nb. cit.	Fréq.
Oui	38	95,0%
Non	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	100%



Commentaire :

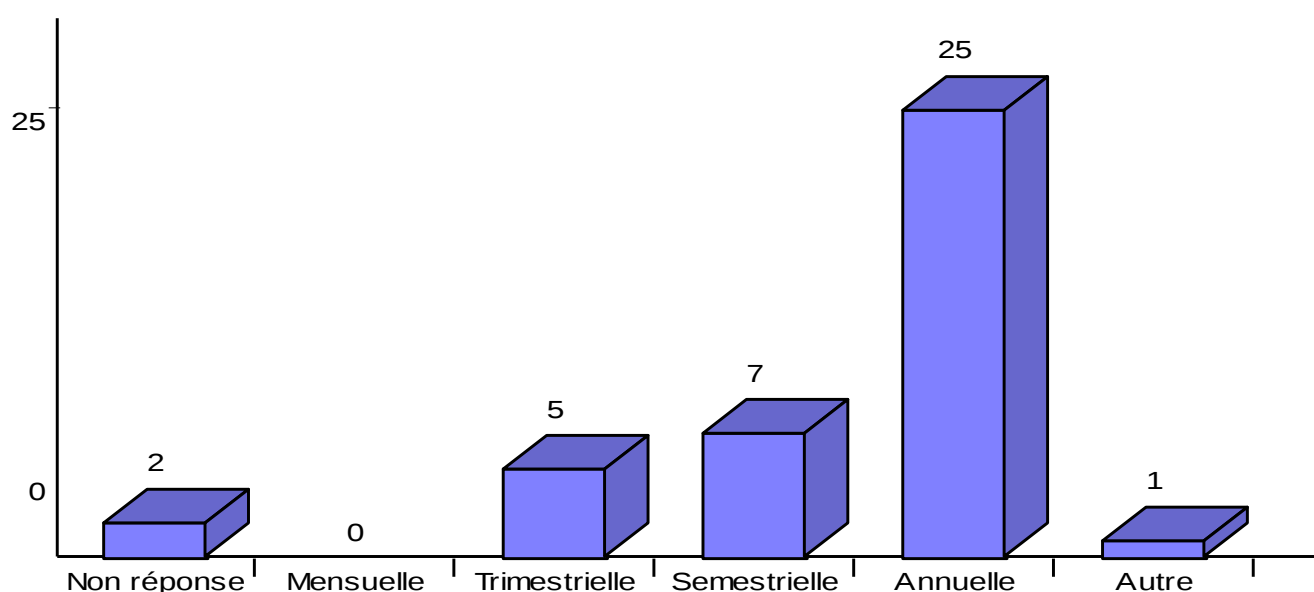
95% des entreprises interrogées effectuent pour leurs salariés des évaluations professionnelles et seulement 5% parmi elles ne le font pas.

Ceci reflète l'importance donnée par la gestion des ressources humaines au sein des différentes organisations à la gestion des carrières de leurs salariés.

Sur quelle fréquence effectuez-vous ces évaluations ?

Fréquence d'évaluations	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	5,0%
Mensuelle	0	0,0%
Trimestrielle	5	12,5%
Semestrielle	7	17,5%
Annuelle	25	62,5%
Autre	1	2,5%
TOTAL OBS.	40	100%

Fréquence d'évaluations



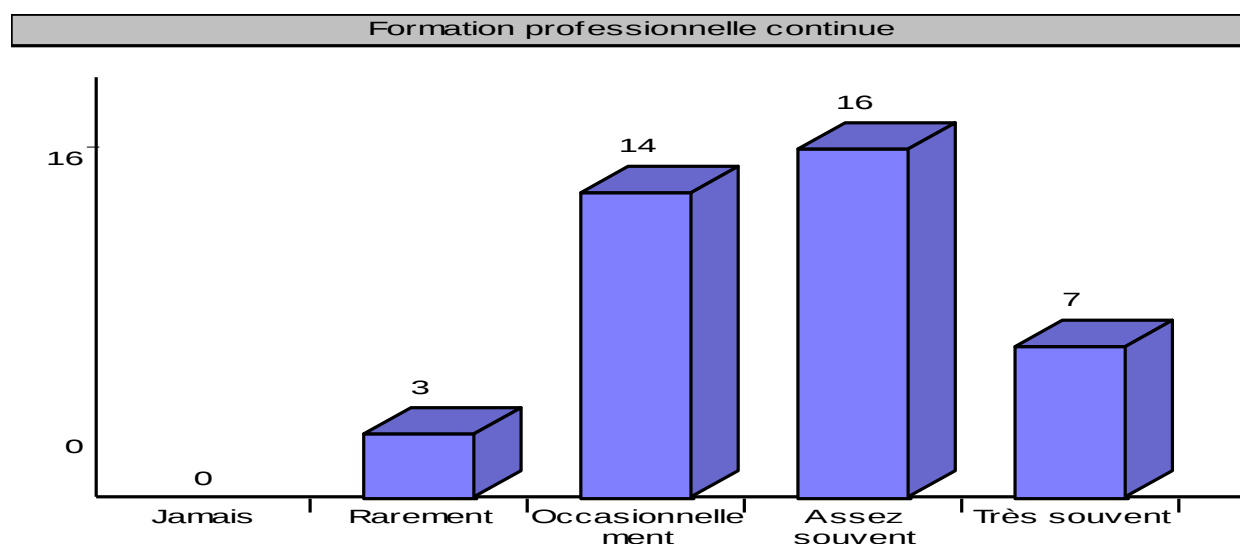
Commentaire :

Les évaluations professionnelles sont faites annuellement pour 62.5% des entreprises interrogées, 17.5% d'entre elles le font semestriellement, 12.5% trimestriellement, et aucune entreprise ne le fait de manière mensuelle.

Pratiquez-vous des formations professionnelles continues pour vos salariés :

Formation professionnelle continue	Nb. cit.	Fréq.
Jamais	0	0,0%
Rarement	3	7,5%
Occasionnellement	14	35,0%
Assez souvent	16	40,0%
Très souvent	7	17,5%
TOTAL OBS.	40	100%

Moyenne = 3,67 Ecart-type = 0,86

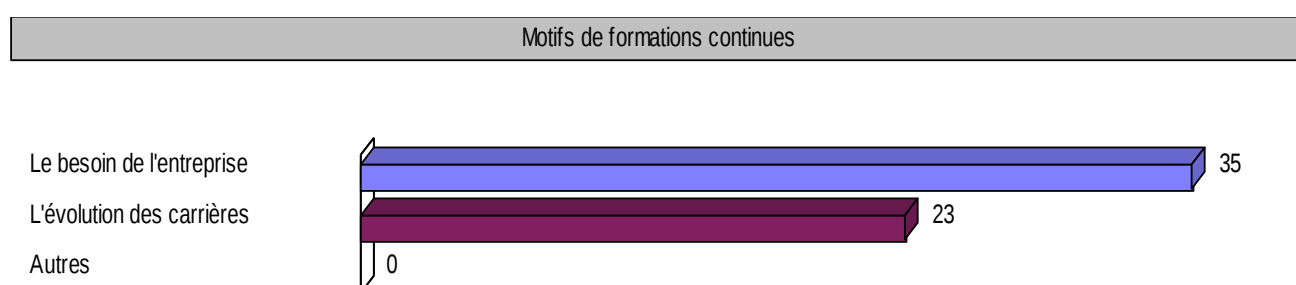


Commentaire :

La totalité des entreprises interrogées organisent pour leurs salariés des formations continues, 40% le font assez souvent, 35% occasionnellement, 17.5% très souvent et seulement 7.5% de ces entreprises le font rarement, ce qui nous révèle que la formation continue constitue une pierre angulaire des éléments de la GRH aux entreprises marocaines.

Vos formations sont-elles basées sur ?

Motifs de formations continues	Nb. cit.	Fréq.
Le besoin de l'entreprise	35	87,5%
L'évolution des carrières	23	57,5%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	40	



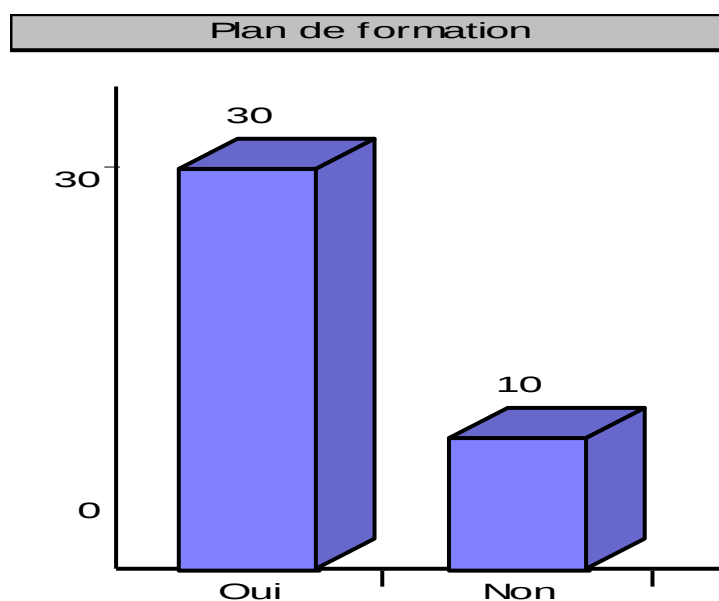
Commentaire :

Les formations continues sont faites dans les entreprises interrogées pour besoin de ces dernières à 87.5% et afin d'aider à l'évolution des carrières de leurs salariés à 57.5%, ainsi malgré l'importance donnée aux carrières des salariés, le besoin de l'entreprise en matière de compétences reste toujours primordial pour elle.

(Le pourcentage dépasse les 100% vu que quelques entreprises font des formations pour les deux motifs à la fois)

Existe-t-il un plan de formation précis et détaillé au niveau de l'entreprise ?

Plan de formation	Nb. cit.	Fréq.
Oui	30	75,0%
Non	10	25,0%
TOTAL OBS.	40	100%



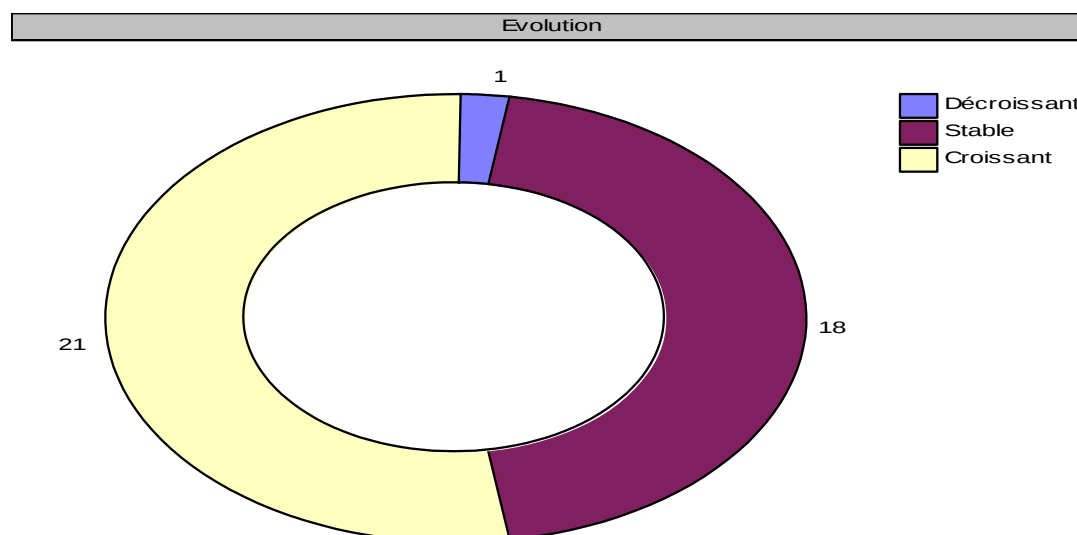
Commentaire :

Pour les 100% des entreprises interrogées, 75% disposent d'un plan de formation précis et détaillé et 25% d'entre elles ne l'utilisent pas.

Ceci montre que la plupart des formations continues au sein des entreprises sont basées sur des plans de formation spécifiques.

D'une année à l'autre, l'évolution du rapport dépense de formation sur masse salariale est ?

Evolution	Nb. cit.	Fréq.
Décroissant	1	2,5%
Stable	18	45,0%
Croissant	21	52,5%
TOTAL OBS.	40	100%



Commentaire :

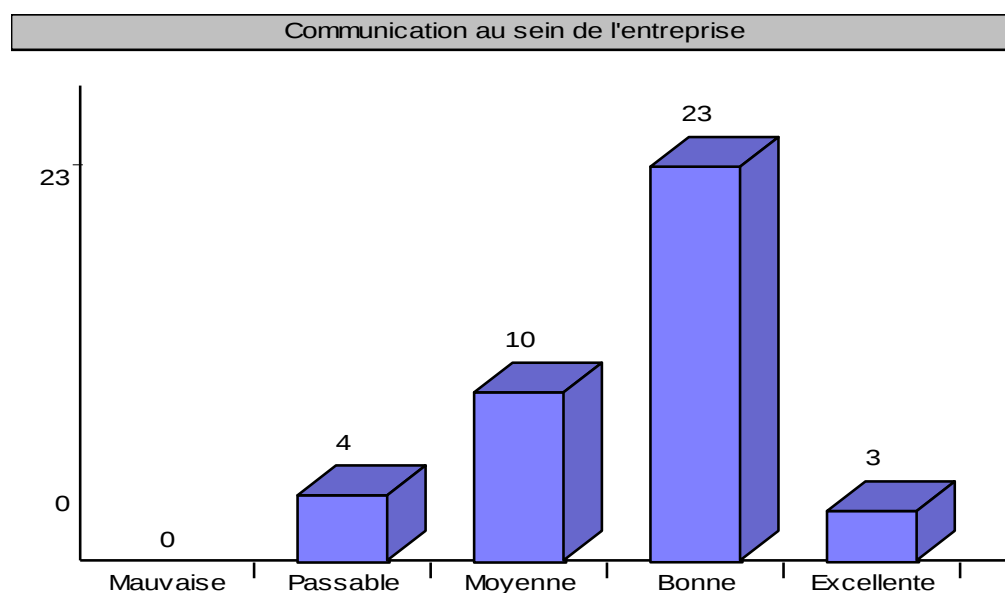
Le rapport dépenses de formation sur masse salariale est croissant pour 52.5% des entreprises, croissant pour 45% et décroissant pour seulement 2.5% ce qui nous permet de déduire que les entreprises investissent progressivement dans les formations continues des salariés.

- Conditions de travail et communication :

Comment jugez-vous la communication au sein de votre entreprise?

Communication au sein de l'entreprise	Nb. cit.	Fréq.
Mauvaise	0	0,0%
Passable	4	10,0%
Moyenne	10	25,0%
Bonne	23	57,5%
Excellente	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	100%

Moyenne = 3,63 Ecart-type = 0,77



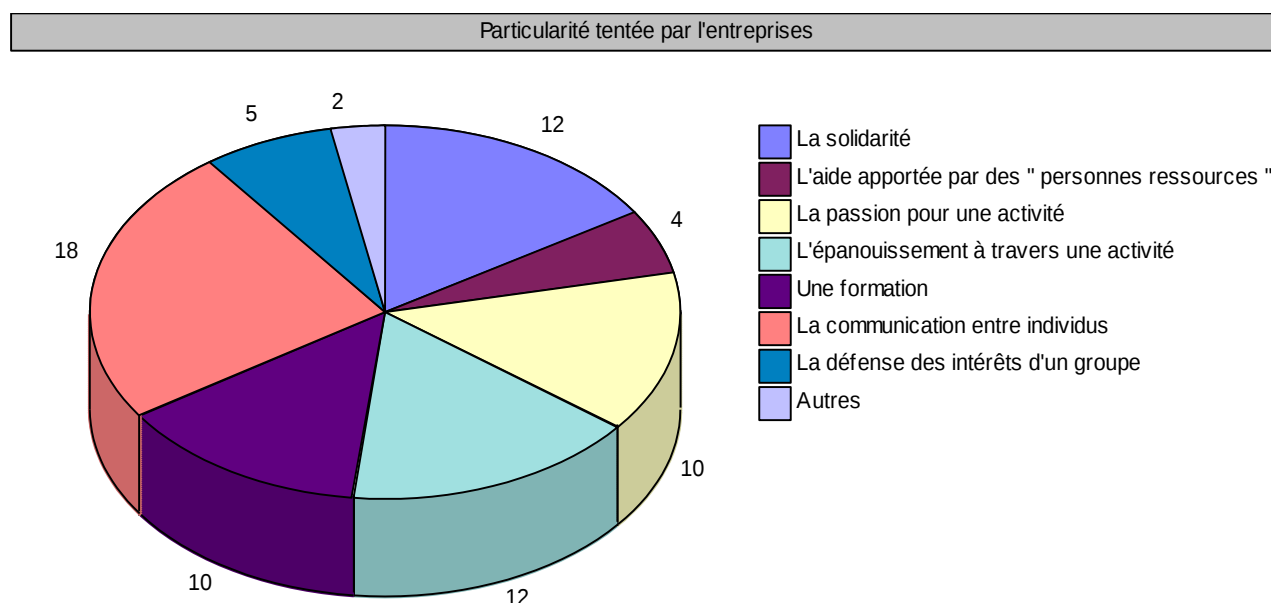
Commentaire :

Au sein des entreprises interrogées la communication est bonne pour 57.5% d'entre elles, moyenne pour 25%, passable pour seulement 10% et excellente pour 7.5%.

La communication au sein de l'entreprise est donc selon les réponses à cette question dans les normes et se situe entre bonne et moyenne.

Existe-t-il une particularité que l'entreprise tente de faire vivre parmi ses acteurs et de communiquer à son environnement ?

Particularité tentée par l'entreprises	Nb. cit.	Fréq.
La solidarité	12	30,0%
L'aide apportée par des " personnes ressources "	4	10,0%
La passion pour une activité	10	25,0%
L'épanouissement à travers une activité	12	30,0%
Une formation	10	25,0%
La communication entre individus	18	45,0%
La défense des intérêts d'un groupe	5	12,5%
Autres	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	



Commentaire :

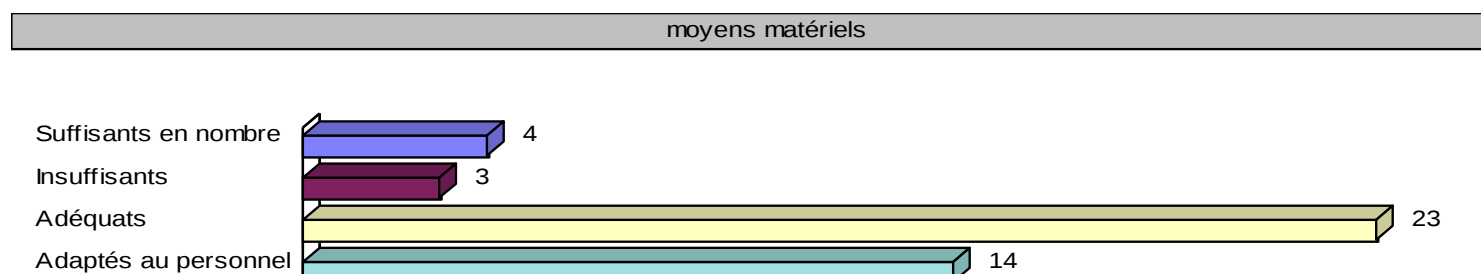
La communication entre individus est visée par 45% des entreprises, la solidarité et l'épanouissement à travers une activité par 30%, la passion pour une activité et la formation par 25%, la défense des intérêts d'un groupe par 12.5% et l'aide apporté par des « personnes ressources » seulement par 10%, 5% de ces entreprises visent d'autres particularités.

La gestion des ressources humaines au Maroc : Etat des lieux ESTS-2010

Cela reflète l'importance de la communication interne pour les entreprises interrogées.

Comment jugez-vous les moyens matériels mis à la disposition du personnel ?

moyens matériels	Nb. cit.	Fréq.
Suffisants en nombre	4	10,0%
Insuffisants	3	7,5%
Adéquats	23	57,5%
Adaptés au personnel	14	35,0%
TOTAL OBS.	40	



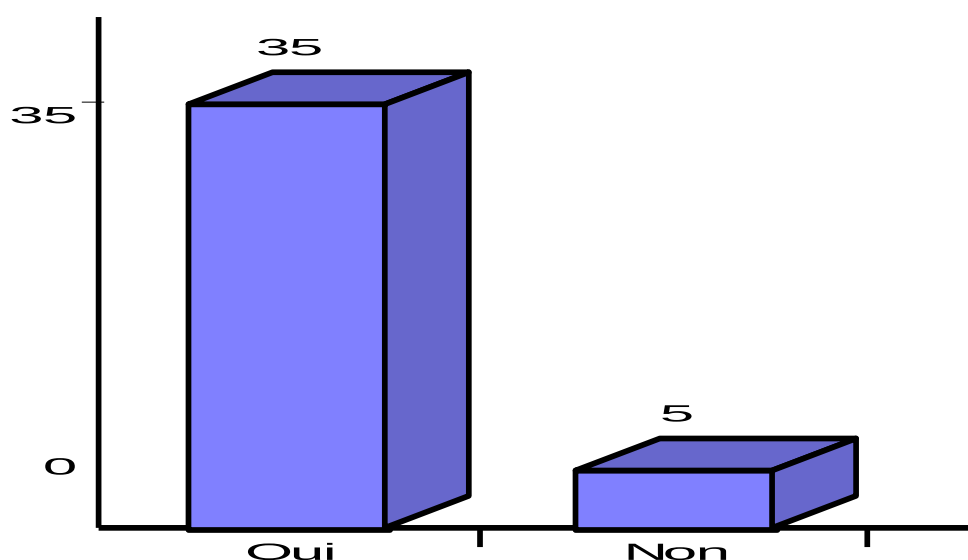
Commentaire :

Les moyens matériels sont jugés adéquats par 57.5% des entreprises interrogées, adaptés au personnel par 35% suffisants en nombre par 10% et insuffisant uniquement par 7.5%. chose qui démontre que les moyens matériels mis à la disposition des salariés sont plus ou moins développés et convenables.

Les compétences de l'équipe salariée sont-elles suffisamment valorisées ?

Valorisation de compétences des salariés	Nb. cit.	Fréq.
Oui	35	87,5%
Non	5	12,5%
TOTAL OBS.	40	100%

Valorisation de compétences des salariés



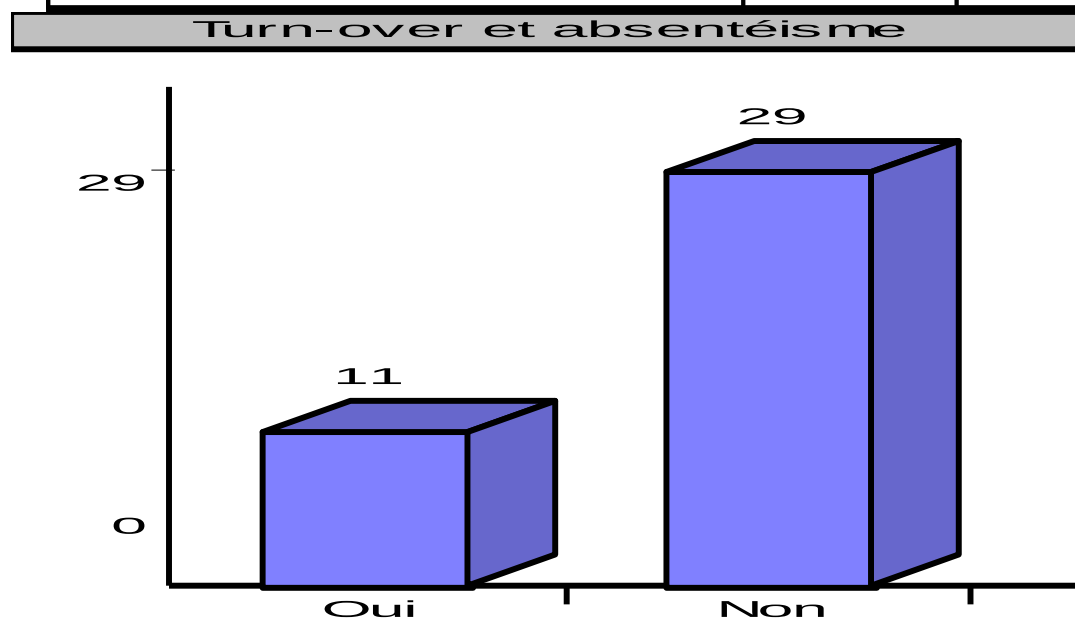
Commentaire :

87.5% de l'échantillon d'entreprises trouvent que les compétences des salariés sont suffisamment valorisées, alors que 12.5% d'entre elles répondent à cette question par non.

Ainsi les compétences des équipes salariées sont généralement suffisamment reconnues et valorisées selon les résultats de l'analyse de cette question.

Votre structure connaît-elle des problèmes de turn-over ou d'absentéisme gênants pour le bon développement de vos activités ?

Turn-over et absentéisme	Nb. cit.	Fréq.
Oui	11	27,5%
Non	29	72,5%
TOTAL OBS.	40	100%



Commentaire :

Les problèmes de turn-over et d'absentéisme se présentent pour seulement 27.5% des entreprises alors que pour 72.5% de ces dernières ça ne constitue pas un élément qui gêne le développement de leurs activités

: VII. Analyses et déductions

A partir des réponses collectées pour la recherche d'information, à savoir, l'analyse de l'enquête par questionnaire, on peut synthétiser les renseignements recueillis de la manière suivante :

Le premier constat de l'enquête montre que la gestion des ressources humaines au Maroc occupe un rôle primordial au sein des différentes entreprises avec une évolution permanente de ses différents onglets.

Ses fonctions prennent une dimension de plus en plus stratégique. Ceci peut être illustré par le développement de postes et la gestion des carrières.

Les fonctions plus opérationnelles demeurent importantes et se focalisent sur la qualité du travail.

Le recrutement de profils spécifiés se fait souvent interne afin de donner une chance et une priorité au personnel et également de minimiser le coût qui revient moins cher qu'une nouvelle procédure de recrutement externe.

En ce qui concerne le recrutement externe, les entreprises demandent de plus en plus de personnes « multi-compétences ».

Les entreprises restent prudentes et, à l'exception de quelques postes dans les fonctions de pilotage qui donnent lieu à un recrutement extérieur, lorsque ces derniers ne peuvent être pourvus en interne (ceci s'applique particulièrement à la recherche de nouvelles compétences qui sont imposées par les évolutions), ces nouveaux recrutés sont souvent accompagnés par un collègue de l'entreprise (plus de 50 % des entreprises utilisent cette méthode et 33% parmi elle utilisent la méthode du parrainage).

Selon les résultats obtenus l'embauche du personnel prévoit le plus souvent une période de mise à l'essai et fait l'objet d'une campagne de recrutement et certaines entreprises accompagnent aussi le candidat d'un plan de formation spécifique.

Presque 60% des entreprises se basent sur les bilans de compétences et les considèrent parmi les techniques la plus performantes. Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations.

En ce qui concerne les fiches de postes 70% des entreprises visitées en disposent déjà et elles sont actualisées chaque fois qu'il est nécessaire.

La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un agent dans chaque entreprise.

Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires,...) donc elles sont indispensables pour le bon fonctionnement de chaque entité.

Pour les grilles de salaires on les retrouve dans presque la majorité des entreprises (92%). Cette échelle des salaires, généralement exprimée en fonction de la classification professionnelle applicable à chaque entreprise, l'exercice des responsabilités, l'ancienneté, et les objectifs fixés par l'employeur.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, elle est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines, elle se répand et s'évolue progressivement selon les résultats de l'enquête (75% de l'échantillon adopte la technique de GPEC).

La gestion des ressources humaines au sein des organisations marocaines enquêtées donne une priorité à l'amélioration du suivi des performances et des compétences en revanche, la gestion des entretiens annuels d'évaluation est l'axe d'amélioration majeure vu le pourcentage élevé (95 %) des entreprises qui effectuent des évaluations professionnelles au profit de leur personnel, souvent de fréquence annuelle. Les directions RH semblent consacrer beaucoup d'énergie à s'assurer de la réalisation effective de la formation professionnelle continue qui permet aux salariés d'améliorer leurs compétences et performances et à l'entreprise d'augmenter sa rentabilité elle est utilisée dans la majorité des entreprises interrogées, assez souvent (40 %), ou occasionnellement (35 %). Pour l'organisation de ces formations citées, on utilise au sein de 75 % de l'échantillon des établissements un plan de formation qui rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Par conséquent, le rapport dépenses de formation sur la masse salariale est en croissance continue pour plus de la moitié des entreprises (52 %).

Concernant la communication interne qui peut être définie comme un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser

l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun, elle est généralement bonne au sein de 57,5 % des organisations .

L'importance donnée à la formation continue et à la communication entre individus se reflète également par le fait qu'elles se situent parmi les particularités que l'entreprise tente de faire vivre parmi ses acteurs et de communiquer à son environnement ainsi que la solidarité et la passion et l'épanouissement dans les activités .

En matière de conditions de travail, les moyens matériels mis à la disposition du personnel sont jugés adéquats à 57,5% et adaptés au personnel à 35%, et la valorisation des compétences des salariés qui se fait par les outils de gestion de performances individuelles , la gestion des entretiens annuelle, et l'identification des compétences est jugée efficace pour 87,5 % des entreprises .

Cela favorise la motivation des salariés ce qui explique que le turn-over et l'absentéisme sont actuellement faibles (27, 5 %); de ce fait, le marché de l'emploi est peu fluide, limitant ainsi les possibilités de recrutements.

Conclusion :

La GRH a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global.

Sur l'échelle nationale, on constate que l'économie du Maroc connaît depuis quelques années un mouvement de restructuration de son tissu productif s'accompagnant de mutations socio-économiques importantes.

Cette dynamique, dans son actualité et ses perspectives, est susceptible de modifier structurellement l'emploi dans le pays et également la nature des besoins en qualifications ressentis ou que peuvent ressentir les entreprises locales. Dans ce contexte, les entreprises marocaines, cherchant à améliorer leur performance globale, se trouvent de plus en plus confrontées à la nécessité de maîtriser les processus de la fonction RH et ce pour faire face à trois défis majeurs : (savoir) recruter les meilleurs, (savoir) motiver et fidéliser les employés, (savoir) gérer et faire évoluer les compétences.

Concernant le premier volet, et selon les résultats obtenus à propos des entreprises dans notre région, le fait de joindre la procédure de recrutement interne à celle en externe, permet aux organisations de pouvoir trouver les meilleurs éléments.

Pour le deuxième volet qui consiste à motiver et fidéliser les employés, l'effort fourni par les entreprises dans ce sens se reflète par les résultats frappant qui montrent l'importance donnée par les entreprises interrogées à la valorisation de leurs salariés, et à leur offrir des conditions de travail favorables.

Quant au troisième et dernier volet concernant la gestion et évolution des compétences, les résultats de notre enquête sont la meilleure preuve de

l'énergie consacrée par les entreprises pour le renforcement des formations continues, de l'évaluation, et la gestion des carrières.

Nous voudrions terminer notre conclusion par émettre l'espoir que ce travail soit généralisé à toutes les régions du Maroc, pour pouvoir faire une étude comparative entre régions et pouvoir formuler ainsi des résultats plus généraux sur l'état des lieux de la fonction GRH sur le plan national.

Webographie :

- <http://blog.ojraweb.com/?p=34>
- <http://obiblio.fr/doc134-expose-gestion-des-ressources-humaines.html>
- <http://www.bmcinet.com/fr/recrutement/recrutement.asp?Code=FRPDAS-6SBDWR>
- <http://www.sgmaroc.com/index.php?id=587>
- <http://www.grhaumaroc.com/Barometre-du-recrutement/id-menu-183.html>
- <http://www.etudesaumaroc.com/formation-professionnelle-p1-11.html>
- <http://doc.abhatoonet.ma/doc/IMG/pdf/formation1.pdf>
- [Guide RH complet.pdf](#)
- http://www.grhaumaroc.com/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=81

- http://www.uniforcegroup.ma/index.php/ressources_humaines
- <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-DUT-2/aide-scolaire-Management/La-Gestion-des-Ressources-Humaines/15550>
- <http://www.merlane.com/cabinet-conseil-formation/gestion-strategique-rh.htm>
- <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hugrhp.pdf>
- http://www.oboulo.com/processus+recrutement+nouveau+role+internet_20

(*) : Consultant Management des ressources humaines, gestion des compétences, de la formation, motivation du personnel ...

Annexe

La GRH au Maroc : état des lieux



Enquête faite afin d'analyser l'état de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines

Le recrutement et gestion de carrière

Préférez-vous un recrutement interne ou externe en cas de besoin dans votre entreprise?

- 1.Interne 2.Externe

Pourquoi ce choix?

L'embauche du personnel?

- 1.Fait l'objet d'une campagne de recrutement 2.Donne lieu à l'élaboration d'une fiche de poste avec objectifs
 3.Prévoit une période de mise à l'essai 4.Est accompagnée d'un plan de formation spécifique

Quelles techniques de recrutement vous paraissent les plus performantes?

- 1.Bilans de compétences 2.Tests de personnalité
 3.Evaluations en centres de compétences

Les fiches de poste de chacun des salariés sont ?

- 1.Inexistantes 2.Mises en place lors de l'embauche
 3.Ecrites et actualisées chaque fois que cela est nécessaire

Comment les nouveaux recrutés sont-ils intégrés dans leur rôle quand ils entrent dans votre organisation ?

- 1.Parrainage 2.Accompagnement par un collègue
 3.Autre

Gestion de la paie

Avez-vous mis en place une grille de salaires ?

- 1.Oui 2.Non

Les critères de rémunération sont basés sur ?

- 1.Le mérite 2.Les objectifs
 3.L'exercice des responsabilités 4.L'ancienneté
 5.Autres critères

Avez-vous mis en place une gestion prévisionnelle des emplois en relation avec les projets de votre structure?

- 1.Oui 2.Non

Formation et évaluation professionnelle

Effectuez vous des évaluations professionnelles?

- 1.Oui 2.Non

Sur quelle fréquence effectuez-vous ces évaluations ?

- 1.Mensuelle 2.Trimestrielle
 3.Semestrielle 4.Annuelle
 5.Autre

Pratiquez-vous des formations professionnelles continues pour vos salariés

- 1.Jamais 2.Rarement
 3.Occasionnellement 4.Assez souvent
 5.Très souvent

Vos formations sont-elles basées sur ?

- 1.Le besoin de l'entreprise 2.L'évolution des carrières
 3.Autres

La GRH au Maroc : état des lieux



Enquête faite afin d'analyser l'état de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines

Existe-t-il un plan de formation précis et détaillé au niveau de l'entreprise ?

- 1.Oui 2.Non

D'une année sur l'autre, l'évolution du rapport dépenses de formation sur masse salariale est ?

- 1.Décroissant 2.Stable
 3.Croissant

Conditions du travail et communication

Comment jugez-vous la communication au sein de votre entreprise?

- 1.Mauvaise 2.Passable
 3.Moyenne 4.Bonne
 5.Excellente

Existe-t-il une particularité que l'entreprise tente de faire vivre parmi ses acteurs et de communiquer à son environnement ?

- 1.La solidarité 2.L'aide apportée par des " personnes ressources "
 3.La passion pour une activité 4.L'épanouissement à travers une activité
 5.Une formation 6.La communication entre individus
 7.La défense des intérêts d'un groupe 8.Autres

Comment jugez-vous les moyens matériels mis à la disposition du personnel ?

- 1.Suffisants en nombre 2.Insuffisants
 3.Adéquats 4.Adaptés au personnel

Les compétences de l'équipe salariée sont-elles suffisamment valorisées ?

- 1.Oui 2.Non

Votre structure connaît-elle des problèmes de turn-over ou d'absentéisme gênants pour le bon développement de vos activités ?

- 1.Oui 2.Non

VARIABLE_21

- 1.Thème n° 1 2.Thème n° 2
 3.Thème n° 3