

**Saad BENKIRANE**

**Ecole Normale Supérieure – CASABLANCA- MAROC**

## **Du recrutement à l'intégration dans l'entreprise : Approche de quelques aspects problématiques**

Je pourrais commencer cette communication par une anecdote que l'on m'a racontée : Un touriste suisse se promène dans la médina d'une ville traditionnelle du Maroc lorsqu'il perçoit chez un artisan un article qui lui plaît du premier coup. Il demanda le prix à l'artisan et lui en acheta trois pour en offrir à ses proches. Avant de partir, l'idée lui vint de proposer un marché à l'artisan. Il lui dit alors : « Ecoute, si tu me fais cet article en grand nombre et que je te les achète, à combien est ce que tu vas me vendre l'unité ?

Après avoir réfléchi quelques secondes, l'artisan lui répondit en lui proposant un prix unitaire supérieur à celui avec lequel il venait de lui vendre.

Le touriste, interloqué, et croyant avoir été mal compris, réagit en expliquant à l'artisan que ce marché allait permettre à ce dernier de travailler et de vendre plus et, par conséquent, d'acquérir des bénéfices supplémentaires, ce qui lui paraissait évidemment meilleur que de vendre seulement quelques articles par jour et justifiait, du coup, une baisse du prix unitaire.

Notre artisan, après avoir écouté attentivement son interlocuteur, lui répondit à la fin : je comprends ce que vous voulez dire, mais ce

## Cultures d'entreprise

n'est pas pour cette raison que je vous le vendre moins cher. Vous comprenez, si vous me proposez que je travaille plus, je vais nécessairement prendre le temps de ce travail sur mes autres occupations qui, elles, me sont plus précieuses que mon travail. Car, je vais moins voir mes enfants, ma femme, et mes amis. Je ne peux pas fabriquer toute cette quantité dans ma boutique, donc, je vais le faire au détriment de ma vie personnelle et familiale. Et cette vie-là, pour moi, est bien plus précieuse que mon travail, vous voyez ?

Simple anecdote ou fait réel, qu'importe, mais combien riche en symboles et en significations sur l'état des représentations du travail, de la vie, de l'argent et d'autres choses chez certaines couches de la société marocaine que l'on aura tort de réduire ou de généraliser, à mon avis, aux couches traditionnelles, puisque les valeurs qui sous-tendent l'attitude de l'artisan ne sont pas exclusivement celles de son milieu mais se retrouvent aussi chez des cadres d'entreprise, des entrepreneurs et des fonctionnaires du service public.

Cette anecdote reflète aussi, à mon sens, la complexité de la problématique des rapports entre « rationalité » économique capitaliste et « rationalité » socio-culturelle ; ou en d'autres termes, entre une logique économique et une logique culturelle ; problématique qui semble constituer l'axe central de ce colloque. S'agit-il, en définitive, de deux ou plusieurs logiques qui s'affrontent et se confrontent entre l'entreprise ses environnements, entre productivité et bien-être social ou équilibre socio-culturel ?

Car, on peut comprendre l'attitude de l'artisan comme l'expression du message suivant : « je refuse gentiment votre proposition en augmentant mon prix, car cette dernière m'engage à entrer dans un processus qui remet en cause que je ne suis prêt à engager (par désir ou par contrainte, peu importe).

Si nous tentons de transposer cette attitude sur des échelles plus grandes d'entreprises et même de catégories socio-professionnelles, nous pouvons l'y retrouver de manière plus au moins prononcée.

Pour l'exemple, nous avons une illustration de cette attitude chez certaines entreprises de textile au Maroc qui ont refusé des marchés de sous-traitance ou d'exportation proposés par de grandes firmes américaines sous prétexte de l'incapacité à produire les quantités demandées. En fait, il s'avère, à juste titre peut-être, que ce

## Cultures d'entreprise

refus se justifie non pas par rejet du travail et de la rentabilité financière que ce marché est susceptible de générer mais, plutôt, par appréhension des transformations que cela engage au niveau de l'entreprise : agrandissement, développement brutal et, par conséquent, complexification de la gestion des ressources matérielles et humaines, avec ce que cela implique comme plus grands risques de bouleversements et d'incertitude que ces promoteurs ne sont pas prêts à encourir.

Qu'est ce qui se joue alors comme enjeux particuliers dans ce contexte et qui font que la « logique » socio-culturelle n'intègre pas aisément « la logique » rationaliste économique ou économiste portée par des modèles occidentaux de développement ?

-Est la manifestation d'une résistance-rejet par rapport à un ou des modèles sous-jacents fondés sur des valeurs de productivité, de consommation ; modèles associés ou intégrés dans une version « matérielle » du développement d'une société ?

-Est-ce une résistance au changement provoquée par une angoisse qui, elle-même, serait due à un sentiment d'incapacité à soutenir et à contenir des changements à venir perçus comme menaçant une identité spécifique à laquelle on s'attache ?

-S'agit-il de la traduction d'un sentiment ou d'une conviction que l'appropriation d'un modèle occidental de développement n'est pas susceptible de permettre l'accès à un bien-être social et culturel, à la réussite duquel on attribuerait un rôle premier à d'autres facteurs, moraux notamment ?

-Est-ce, enfin, la manifestation d'une prise de conscience de l'existence d'un hiatus ou d'un contraste, trop profond à réduire, entre un environnement socio-culturel composite et des modèles de gestion auxquels il n'arrive pas à s'accommoder ?

Ces hypothèses constituent autant de réponses possibles (pas nécessairement contradictoires) aux questionnements douloureux que nous incitent à poser les réalités actuelles de nos pays, ainsi que les changements profonds que connaît le monde et qui rendent encore plus complexe la problématique de nos rapports aux outils et aux modèles de gestion des ressources humaines.

## **Cultures d'entreprise**

La prétention de cette communication se limite à présenter brièvement quelques cas concrets de situations intéressant la gestion des ressources humaines qui permettent, à mon avis, de cerner quelques aspects de cette problématique générale en la rendant plus accessible à la réflexion et surtout à la discussion et l'échange. Ces aspects concernent :

-Le substrat socio-culturel de certaines techniques et conduites de gestion des ressources humaines.

- Les problèmes liés aux outils et aux procédés de décision et de gestion du pouvoir.

Et, enfin, les enjeux hiérarchiques et leurs conséquences au niveau de la gestion des ressources humaines.

### **1.-Techniques et conduites de gestion des ressources humaines**

Sur ce registre, assez vaste d'ailleurs, je me limiterai à évoquer les traits saillants de deux aspects significatifs :

-d'une part, les procédés de recrutement des cadres par les entreprises,

- et, d'autre part, les modes d'intégration des compétences dans la gestion de l'entreprise.

#### **1.1. Les procédés de recrutement**

Concernant le recrutement, il est un fait que, depuis plus d'une décennie, le Maroc connaît le développement de bureaux d'étude et de conseil travaillant, entre autres, à organiser des séminaires et à recruter des cadres pour les entreprises. Expérience intéressante, utile mais combien complexe, car le bureau d'étude se retrouve souvent chargé de sélectionner des candidats non seulement à partir d'une « étude » du poste de travail (généralement peu ou mal défini), mais surtout et essentiellement à partir des attentes personnelles du recruteur qui ne se confondent pas toujours avec celles de l'entreprise .

Comme, dans la majorité des cas, les entreprises appartiennent à une personne ou à une famille, l'entrepreneur ne prend pas le recul ou

## Cultures d'entreprise

la distance suffisante par rapport à la vie de l'entreprise pour en évaluer les problèmes, les besoins en compétences et les possibilités de développement.

Ajoutons à cela le fait qu'une bonne proportion (heureusement en voie de diminution, semble-t-il) d'entrepreneurs possèdent et dirigent des entreprises sans avoir les compétences personnelles et professionnelles suffisantes à cette fin. Il en résulte, parfois, que des bureaux de conseil reçoivent des demandes franchement pathologiques, car ne tenant compte ni l'existence du profil sur le marché de la demande, ni les grilles de rémunérations de ce profil sur le marché de l'emploi. D'où les références ou compétence demandées s'avèrent impossibles à réunir en une seule personne.

Toujours est-il que, dans le cas général, l'entrepreneur demande un profil de candidats, qu'il a été seul à déterminer, disposant de qualités souvent conformes à ses attentes personnelles ; attentes multiples, parfois contradictoires et inadaptées car, reflétant les contradictions de l'entrepreneur et les sinuosités de son caractère professionnel et psychologique.

Ainsi, un certain type d'entrepreneur exige-t-il des candidats, en même temps, une bonne compétence technique (dont il ne connaît pas toujours l'usage qu'il peut en faire dans l'entreprise), des qualités de gestion et d'esprit d'initiative, tout en refusant un profil de candidat autonome qui ne répondrait pas systématiquement à ses attentes et qui prendrait des initiatives et des décisions (quelle qu'en soit l'importance) sans le consulter. On se retrouve alors avec un profil inexistant sur le marché des compétences, qui prendrait des initiatives et des décisions seulement quand le veut le patron et qui serait aussi capable de se conformer et d'exécuter des tâches sans s'interroger sur leur utilité ou leur signification ; enfin, une sorte de cadre bicéphale ou dichotomisé disposé à être en même temps lui-même et l'ombre de son patron.

Il faut ajouter que peu d'entrepreneurs délèguent des responsabilités réelles à leurs cadres, directeurs généraux soient-ils ; ils sont présent à n'importe quel niveau de la décision, qu'elle concerne la vie quotidienne de l'entreprise ou des choix stratégiques. Alors, parallèlement, que trouvons-nous sur le marché des demandeurs d'emploi ?

## **Cultures d'entreprise**

-Soit des débutants ambitieux ou frileux fragilisés par les difficultés de l'emploi,

-Soit des cadres confirmés vidés de tout sens de l'initiative, d'imagination et d'ambition, à force d'être employés à des tâches d'exécution et des fonctions sans responsabilités réelles.

- et, enfin, des cadres confirmés qui ont fait leurs preuves dans plusieurs entreprises et qu'il quittent pour prétendre à des postes donnant plus de responsabilité, d'initiative et de possibilités de développement de leur carrière.

Cette dernière catégorie connaît une grande mobilité professionnelle à cause de l'insatisfaction que provoque leur expérience dans les entreprises de différentes tailles. Une partie non négligeable d'entre eux finit au bout de cinq à six années par créer leur propre entreprise et répudier définitivement tout travail salarial.

Notons, pour finir sur ce point, que souvent le recruteur engage un cadre par le moyen, notamment, de promesses salariales et de promotion de carrières qui jouent essentiellement un rôle de stimulation de départ. Car, une fois le cadre dans l'entreprise, une autre réalité se présente à lui, ne correspondant pas ou peu à l'image qui lui en a été donnée par l'entrepreneur ou par le bureau de recrutement. Que se passe-t-il, alors, une fois le cadre recruté par l'entreprise ?

### **1.2. Modes d'intégration des compétences dans la gestion de l'entreprise**

Quel univers culturel ou « culture d'entreprise » notre cadre trouve-t-il une culture propre à cette entreprise ou, plutôt, une vision et une pratique entrepreneuriales du patron de l'entreprise ? La présentation d'un cas permet d'avoir un aperçu de la réalité de certaines entreprises.

Un entrepreneur propriétaire de plusieurs (trois) petites entreprises industrielles, débordé par l'accroissement des tâches à effectuer, décide de recruter un cadre confirmé en gestion susceptible de le seconder dans la gestion directe de ses entreprises, qui n'ont fonctionné jusqu'alors qu'avec des ouvriers et des techniciens alors qu'il prenait en charge la direction administrative (avec l'aide d'une secrétaire) et financière.

## Cultures d'entreprise

Il publia une annonce dans un quotidien et reçut plusieurs candidats dont l'un répondait parfaitement au profil recherché. Ce candidat a passé cinq années dans une grande entreprise de services, au bout desquels il a fini de reproduire des tâches routinières sans aucune perspective d'élargissement de sa formation et d'amélioration de ses conditions générales de travail ; ce qui l'a amené à démissionner pour chercher un travail plus formateur et, surtout, avec plus d'initiative et de responsabilité. L'entrepreneur lui propose, alors, un salaire supérieur à celui qu'il percevait auparavant et le poste de directeur de ses entreprises.

Quand le candidat a exprimé le désir de recevoir plus de précisions sur la fonction qu'il devra occuper et de ses conditions de travail, l'entrepreneur lui expliqua que sa tâche première consistait à l'aider dans la structuration et la réorganisation de ses entreprises et que, dans une deuxième phase, il allait procéder à l'informatisation pour rendre leur gestion moins ardue sur les plans financier et comptable.

Face à la définition trop générale et relativement ambiguë de ses fonctions, le candidat exprima sa réticence à s'engager dans un poste qui lui paraissait peu défini eu égard aux faibles moyens dont il va disposer et, surtout, en absence de moyens informatiques avec lesquels il a pris l'habitude de travailler.

Sur ce, l'entrepreneur s'engagea à régler ces deux questions dans les six mois qui allait suivre le recrutement, en promettant au candidat qu'un intéressement au chiffre d'affaires allait aussi être établi, à un moment donné, comme signe de la confiance qui devait s'installer entre eux.

Le candidat finit par accepter et commença son travail. Que se passe-t-il alors ? Au fur et à mesure que le nouveau venu prenait connaissance, tout en gérant le quotidien comme son patron, des problèmes que vivaient les trois entreprises. Il proposait des mesures en conséquence à son patron, qui acceptait tout en proposant de les reporter pour plus tard, étant donné le manque de temps ou de moyens à y consacrer.

En fait, à mesure que le temps passait, le sujet se rendait compte que l'objectif de réorganisation et de structuration des entreprises dont il avait la charge cédait le pas à celui de la gestion courante de ces

## Cultures d'entreprise

dernières et, surtout, des contraintes de l'entrepreneur. Les difficultés des entreprises se « confondent », d'une certaine manière, avec les difficultés de l'entrepreneur, alors que les intérêts de ces entreprises ne se traduisaient pas dans pratiques auxquelles elles sont soumises de la part de ce dernier. Pour l'exemple, les bénéfices réalisés, au lieu d'être réinvestis au moins partiellement dans l'entreprise, sont utilisés ailleurs par la seule décision de l'entrepreneur.

Voilà donc un entrepreneur qui recrute un cadre cher payé pour assainir la gestion de ses entreprises, mais qui l'engage dans le processus même qui a été à l'origine de leurs difficultés. D'autre part, voilà un cadre qui quitte une grande structure, trop hiérarchisée et trop lourde, l'empêchant de prendre l'initiative et de la responsabilité mais qui se trouve dans une structure légère, avec de nombreuses possibilités d'initiative et de prise de responsabilité, sans mener concrètement aucun à son terme.

### **2.-Outils et procédés de décision et de gestion du pouvoir**

Cet aspect des outils et des procédés de décision est étroitement lié à ce qui précède. Il constitue, du point de vue de l'approche organisationnelle, un élément fondamental de la gestion des ressources humaines dans une entreprise. Il constitue, à mon avis, l'un des problèmes les plus épineux que connaissent la petite et la moyenne entreprise au Maroc. Qui décide quoi ? Dans quel cadre ? et avec quel pouvoir et quelle compétence ?

Mon hypothèse est un peu brutale ou plutôt crue : c'est toujours le pourvoyeur d'argent qui décide de tout malheureusement. L'entreprise reste fondamentalement une propriété personnelle de l'entrepreneur bien qu'elle ait à revendiquer l'identité parallèle de propriété socio-professionnelle de ceux qui y travaillent et cherchent à s'y épanouir. C'est l'exclusion, et souvent la négation, de cette seconde identité qui provoque l'insatisfaction des employés et les difficultés de l'entreprise à se gérer pour son bien.

En fait, il n'y a qu'à se pencher sur un aspect de ce problème pour se rendre compte qu'une notion comme la délégation de pouvoir ou de responsabilité ne se vit que rarement au sein des entreprises marocaines, publiques ou privées.



## Cultures d'entreprise

Or, comment peut-on former à l'initiative et la prise de responsabilité quand le chef décide de tout et sur tout ce qui se trouve dans son champs d'action.

Dans certaines administrations, le tableau se présente comme suite : un directeur ou un chef de division travaille sans relâche de 9h du matin à 9h du soir. Ses subordonnés, employés et chefs de services, travaillent lentement, faute de tâches motivantes à réaliser, en se limitant à subvenir aux urgences du quotidien. Le responsable ne pensera pas à associer ses subordonnés à ses tâches, à les former et à leur déléguer la responsabilité de prendre en charge des dossiers afin de mener un rythme de travail normal ou de se consacrer à optimiser le rendement des ressources humaines dont il dispose. Il a de multiples raisons de ne pas s'engager dans cette voie. En voici quelques-unes :

- S'il associe ses subordonnés, il leur consacre nécessairement une formation qui, à terme, les mettrait dans une position de concurrent et réduirait, par conséquent la marge de compétence dont il dispose et qu'il fallait valoir pour justifier sa fonction (pour ses subordonnés et ses supérieurs) et ses éventuelles prétentions a d'autre fonctions. D'autant qu'un subordonné formé constitue une menace concrète pour le poste occupé par son supérieur qu'il risque de remplacer, notamment si ce dernier plus à s'adapter aux changements incessants qui affectent les responsabilités dont il a la charge. Ce supérieur donnera, par conséquent, des tâches parcellaires à ses subordonnées en évitant de les associer au processus dans lequel ces tâches sont engagées.

- Deuxième argument : un subordonné auquel on donne un travail formateur devient un partenaire nécessaire à consulter pour les décisions et le suivi des dossiers traités. Sa reconnaissance en tant que partenaire lui consacre de fait un pouvoir aux yeux de son supérieur. D'où cet adage : « si tu veux réduire quelqu'un dans ton administration, ne lui donne aucun dossier à traiter ».

- Enfin, dernier argument à citer, en mettant ses subordonnées au contact de l'information, le supérieur les rapproche du pouvoir et de ce qui justifie les décisions qu'il est amené à prendre. Cependant, les décisions du responsable ne sont pas toujours motivées par la nature des données qu'il est susceptible de fournir à ses subordonnées qui ont permis leur adoption.

## **Cultures d'entreprise**

- Dans l'entreprise privée, les données sont différentes. Le fait de considérer son entreprise, avant tout, comme une propriété personnelle, amène l'entrepreneur à suspecter toute décision émanant de ses subordonnés, aussi compétent soient-ils, concernant la vie de l'entreprise. En plus du fait qu'affectivement le cadre salarié s'implique différemment dans la responsabilité et la décision (en étant moins engagé) que l'entrepreneur qui à engager son devenir dans celui de l'entreprise, ce dernier peut faire une certaine projection de son fonctionnement personnel sur celui de ses subordonnés en se disant : « ce n'est pas son entreprise, il ne mettra pas toute son énergie pour dégager une bonne décision, telle que je l'aurais pris moi-même ».

- Il en résulte, alors, que l'entrepreneur prend souvent toutes les décisions engageant la gestion quotidienne de son entreprise et se confronte, par conséquent, au problème incontournable et crucial de l'implication de ses subordonnés dans la vie et les intérêts de son entreprise.

- Si les bons salaires et les primes de rendement constituent des moyens utilisés à cette fin par certains entrepreneurs conscients de cet enjeu, ils s'avèrent pourtant insuffisant pour satisfaire une catégorie de cadres dynamiques et de plus en plus ambitieux.

- On se trouve, en définitive, face à un décalage net entre responsabilité formelle et responsabilité réelle, entre prérogatives officielles et conduites de décisions et d'initiatives réelles ; décalage qui n'est pas sans lien étroit avec les mystifications et les perversions que connaît l'organisation et la gestion de la hiérarchie dans l'entreprise au Maroc.

### **3.- les enjeux hiérarchiques, et leurs conséquences au niveau de la gestion des ressources humaines**

On ne peut aborder les problèmes de la gestion des ressources humaines sans nous pencher sérieusement sur cette relation problématique entre la hiérarchie des compétences et la hiérarchie des responsabilités.

Cette relation est problématique surtout au niveau de l'entreprise publique qui souffre, jusqu'à aujourd'hui, des disparités existantes en son sein entre générations et entre profils d'employés ; disparités touchant aussi bien les niveaux d'instruction, de qualification et de

## Cultures d'entreprise

compétence que les valeurs culturelles et éthiques sur lesquelles se fondent l'implication et l'engagement dans le travail.

Ces faits ont généré, jusqu'à une date récente, dans une majorité d'établissements publics l'existence de responsables hiérarchique (de départements et de service) expérimentés mais moins qualifiés et moins compétents que leurs subordonnés.

On se retrouve avec une absence de corrélation, si ce n'est pas une corrélation négative, entre compétence et importance de la position hiérarchique dans l'institution, situation qui produit un ensemble de comportements, des responsables et des subordonnés, qui empêchent la pleine expression et le déploiement réel des potentialités humaines de l'institution et développe, en conséquence, des conflits de pouvoirs et de prérogatives. L'exercice de l'autorité devient, dans ce contexte, un moyen (déjà éprouvé dans les champs social, politique et familiale) de masquer, sinon réduire, cette disparité de la part des responsables hiérarchiques. Du point de vue des subordonnés, d'autres moyens sont utilisés pour parer à cette autorité, quand ils ne démissionnent pas comme cela arrive souvent pour les cadres compétents et soucieux de préserver leur autonomie. Ces moyens vont du blocage de l'information au laisser-aller dans l'exécution des tâches qui leur sont affectées.

Par contre, on peut constater que dans les entreprises, de manière générale, une certaine corrélation existe entre compétence et position dans la hiérarchie des responsabilités dans l'entreprise, sans que cela donne lieu forcément à une adéquation des compétences aux postes de travaux occupés. Cette corrélation se justifie et se développe grâce aux contraintes et aux règles dans le cadre desquelles est amenée à évoluer l'entreprise privée, notamment en matière de rentabilité et d'efficacité.

Toutefois, ce secteur connaît une évolution socio-culturelle plus imprégnée par les règles de la vie sociale et économique. La position hiérarchique procure à son détenteur des atouts et des pouvoirs réels sur ses subordonnés ; pouvoirs allant de l'aspect financier (primes, augmentation, avantages sociaux) à celui relatif au devenir et à la carrière du subordonnés dans l'entreprise (promotion, licenciement, affectation au poste de travail...) il se trouve alors que le pouvoir hiérarchique est plus proche au pouvoir économique (détenteurs de l'entreprise : propriétaires ou actionnaires), tel que ce dernier

## Cultures d'entreprise

fonctionne dans la société et ce d'autant que les règles régissant l'entreprise privée sont moins contraignantes, pour ses décideurs, que celles qui régissent le secteur public, plus limitatives ne serait-ce que sur le plan du pouvoir de licenciement.

Il en résulte que ce que l'on appelle « la culture d'entreprise », si l'on suppose qu'elle existe dans le secteur privé, à tendance à s'apparenter à la culture d'entrepreneur qui la dirige et qui la marque de son empreinte : ses atouts et ses insuffisances.

Quant au secteur public, on peut, à mon avis, parler de valeurs culturelles de l'administration en général, qui dominant ce secteur et qui prennent des expressions particulières dans telle ou telle entreprise publique. Les normes de pouvoir et de hiérarchie sont fondées à partir des valeurs diffusées par les pratiques des agents responsables de l'état et de leurs représentants au niveau des différentes sphères de la vie de la société.

Maintenant que j'ai essayé de donner un aperçu de quelques aspects problématiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise marocaine, qu'advient-il de la question posée au départ de cette communication et des réponses éventuelles que j'ai proposé ?

Si j'ai manifesté, de prime abord, un penchant vers la dernière hypothèse relative à l'existence d'un hiatus entre culture en gestation de l'entreprise moderne et cultures de l'environnement, l'analyse de quelques aspects évoqués m'incite à nuancer et à tenter un approfondissement de cette hypothèse.

L'un des axes de cet approfondissement peut consister à reformuler dans le sens de l'existence de difficulté et, parfois de crises d'inter structuration qui affectent les rapports entre l'entreprise et l'environnement dans lequel elle se développe.

L'hypothèse théorique sous-jacente est que, d'un côté l'environnement influe par le moyen de ses différents mécanismes (humains, politiques et sociaux) sur le développement et la structuration internes de l'entreprise ; et d'un autre côté, l'entreprise agit, de par ses rôles économique, de socialisation et de production de valeurs matérielles, de socialisation et de production de valeurs matérielles et culturelles, sur l'évolution des différents aspects de l'environnement en provoquant sa restructuration incessante.

## **Cultures d'entreprise**

L'hypothèse de l'intervention de ce double processus d'interstructuration peut nous aider à comprendre les crises de personnalisation et les difficultés d'appropriation et de maîtrise de la modernité par l'entreprise marocaine, fortement tiraillée entre des processus internes et externes qui lui imposent de soutenir un développement et une modernisation d'une part, et l'emprise sur ses hommes et femmes de modèles de valeurs et de vie avec lesquels elle doit composer au risque de perdre ses liens à l'environnement, nécessaires à sa survie.

Naturellement, avec cette tentative de synthèse un peu courte, la question reste toujours posée de savoir, à propos de cas de notre artisan face à la proposition du touriste suisse, dans quelle mesure son attitude est conforme à ce qui serait modèle sociétal de rapport au travail à revendiquer ou à abandonner. Cet exposé ne fait, en fin de compte, que soumettre cette anecdote à la réflexion et à la discussion critiques.