



الإتحاد العام لمقاولات المغرب
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ
Confédération Générale des Entreprises du Maroc



Dispositifs légaux de règlement des conflits sociaux et médiation sociale

Promotion du droit conventionnel et la pratique des conventions collectives au Maroc

Avenir du travail et relations sociales



Guides publiés par :

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

En partenariat avec la CGEM.

© 2023, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bureau du Maroc.

Tous droits réservés.

Toute reproduction intégrale ou partielle, ainsi que la diffusion électronique de cet ouvrage est interdite sans permission formelle de l'éditeur.

Les opinions exprimées dans la présente publication sont propres à leurs auteurs.

Cet ouvrage n'est destiné en aucun cas à un usage commercial.

Sous la Direction de :

Steffen Krüger, représentant résident de la KAS.

Hicham Zouanat, Président de la Commission Relations avec les Partenaires Sociaux, CGEM.

Auteurs :

Khalid Jababdi, Expert et responsable RH.

Alami ElBasbasse, consultant et responsable RH.

Coordination :

Aziz El Aidi, charge de Projet de la KAS.

Mohammed Touzani, Project Manager CGEM.

Edition : Crossmedia Communication

Impression : Mister Print

Dépôt légal : 2023MO1096

ISBN : 978-9920-714-11-2

Edition : 2023

Préface

La Konrad-Adenauer-Stiftung est une fondation politique allemande active dans plus de 100 pays partout dans le monde. A travers son bureau à Rabat, la fondation gère des projets de coopération européenne au Maroc depuis 1982 et en Mauritanie depuis 2012.

En collaboration avec plusieurs partenaires locaux, régionaux et internationaux, la fondation assure l'accompagnement nécessaire aux partis politiques, aux associations de la société civile, aux universités et au secteur public et semi-public pour contribuer à leurs actions de développement en termes de promotion de la démocratie et de l'état de droit, de l'économie sociale du marché, de l'innovation et bien d'autres questions qui ne manquent pas de susciter l'intérêt collectif. C'est dans ce sens que notre démarche consiste majoritairement à coopérer avec les différentes parties prenantes dans le processus du changement.

Étant un think tank international, la Konrad-Adenauer-Stiftung travaille sur la promotion des valeurs universelles en réfléchissant incessamment aux problématiques d'actualité et en anticipant des solutions durables pour la société d'aujourd'hui et pour les générations à venir.

La réalisation de ces trois guides succincts et efficaces rentre dans le cadre de nos actions de coopération avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc -CGEM- qui consistent à penser les différentes problématiques d'ordre légal, socioéconomique, conventionnel ou encore syndical liées au marché du travail au Maroc.

Par la réédition de ces guides en partenariat avec la Commission des Relations avec les Partenaires Sociaux, nous aspirons à apporter des réponses aux employeurs, aux employés et aux chercheurs à leurs questionnements et aux situations nécessitant des clarifications légalement et scientifiquement fondées.

Au final, la Konrad-Adenauer-Stiftung ne manquerait pas de saisir cette opportunité pour réitérer son engagement vis-à-vis du capital humain qui demeure une de ses préoccupations majeures comme l'indique son militantisme continu en faveur de l'émancipation personnelle et celle professionnelle des individus dans la société.

Steffen Krüger,
Représentant résident Konrad-Adenauer-Stiftung Maroc

Édito

Le Maroc a opté définitivement, depuis plus de deux décennies, pour une économie de marché à travers la signature de dizaines d'accords de libre-échange. L'impact de cette ouverture sur le marché mondial ainsi que les différentes révolutions numérique, industrielle...etc, font entrer notre pays dans une nouvelle ère d'incertitude qui requiert un maximum de stabilité sociale pour relever les défis de compétitivité ainsi que les turbulences sociales qui en découlent.

Selon les chiffres officiels, le nombre des conflits collectifs s'accroîtra en 2015, de +12% par rapport à une année auparavant, pour atteindre 284 grèves, soit l'équivalent de 257.327 journées de travail perdues. Un véritable manque à gagner pour notre économie qui a du mal à créer suffisamment de croissance, capable d'absorber les 210.000 nouvelles arrivées annuelles sur le marché du travail. Le nombre des conflits collectifs connaît certes, ces dernières années, une stabilisation voir même un certain recul mais les chiffres sont souvent trompeurs et notre économie n'est pas à la merci d'autre crise financière, technologique ou sociale.

La complexité de l'arsenal juridique actuel, la lenteur de son harmonisation nationale et internationale, combinés avec les exigences de rapidité et d'efficacité, mais aussi avec un désir de conserver des relations harmonieuses avec les travailleurs, amènent aujourd'hui à repenser la manière de gérer les conflits et les difficultés relationnelles et professionnelles au sein de l'entreprise.

S'il est nié, le conflit peut devenir un gouffre où l'énergie se perd. Il génère une masse de travail, d'insatisfaction, et de perte financière.

S'il est prévenu et géré autrement, il peut révéler son utilité et peut même avoir des effets positifs sur le fonctionnement de l'entreprise.

Il existe en effet des signes avant-coureurs de la difficulté ou du conflit qui peuvent être détectés et traités. Adopter à ce moment déjà une

attitude basée sur le dialogue, la responsabilisation et la créativité peut permettre de gérer et de résoudre la difficulté et d'éviter le conflit.

Si le conflit est né, le dialogue et la négociation ont encore toute leur utilité. Y faire appel est un réflexe à développer !

Hicham ZOUANAT

*Président de la Commission Relations
avec les Partenaires Sociaux.*



Sommaire

Dispositifs légaux de règlement des conflits sociaux et médiation sociale

| | |
|---|----|
| Introduction | 16 |
| I- Les dispositifs légaux de règlement des conflits collectifs | 18 |
| 1. La conciliation..... | 18 |
| 2. L'arbitrage..... | 20 |
| II- Les Modes Alternatifs de Règlement des Conflits Collectifs (MARCC) | 22 |
| 1. Les différents types de la Médiation..... | 23 |
| 2. La médiation conventionnelle dans le code de procédure civile..... | 24 |
| 3. La Médiation Sociale..... | 25 |
| A- Définition..... | 25 |
| B- Les avantages de la médiation sociale..... | 26 |
| C- Le rôle du médiateur..... | 28 |
| III- Le model Marocain de médiation sociale CGEM Syndicats | 31 |
| 1. Présentation..... | 31 |
| 2. Le Fonds de Médiation Sociale..... | 32 |
| 3. Les étapes de recours à la Médiation Sociale..... | 33 |
| a. Demande de Médiation..... | 34 |
| b. Nomination du Médiateur..... | 35 |
| c. Déroulement de la Médiation..... | 35 |
| d. Conclusion des délibérations..... | 37 |
| e. Frais et dépenses..... | 38 |
| Conclusion | 40 |

Promotion du droit conventionnel et la pratique des conventions collectives au Maroc

| | |
|--|----|
| Introduction | 46 |
| CHAPITRE I : DEFINITIONS ET CHAMPS D'APPLICATION | 48 |
| 1. Définition du Droit Conventionnel et des Conventions Collectives | 48 |
| 1.1. Définition du droit Conventionnel | 48 |
| 1.2. Définition des conventions collectives | 48 |
| 1.3. Refonder le droit social par les conventions collectives | 49 |
| 2. Les Conventions Collectives dans le Code du Travail et pratiques à l'international | 49 |
| 2.1. Les conventions collectives dans le code du travail au Maroc | 49 |
| 2.2. Les conventions collectives et les recommandations de l'OIT | 50 |
| 2.3. Pratiques des conventions collectives en europe du nord | 51 |
| 3. Apports des Convention Collectives pour les diffé- rentes parties prenantes | 53 |
| 3.1. Apports des conventions collectives pour l'employeur | 53 |
| 3.2. Apports des conventions collectives pour les employés | 53 |
| 3.3. Apports pour les pouvoirs publics et autres parties prenantes | 54 |
| 4. Forme et types de conventions collectives et champ d'application | 54 |
| 5. Processus d'élaboration d'une convention collective | 55 |
| 5.1. Processus de communication la convention collective | 55 |
| 5.2. Approche collective de négociation du texte | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3. Elaboration du contenu de la convention collective..... | 55 |
| 5.4. Processus d'adhésion à la convention collective..... | 55 |
| 5.5. Extension de la convention collective..... | 56 |
| 5.6. Révision de la convention collective | 56 |
| 5.7. Dénonciation et révision de la convention collective | 56 |
| 6. Effets et obligations de la convention collective | 56 |
| 7.Contenu | 57 |
| CHAPITRE 2 : MODELE DE CONVENTION | |
| COLLECTIVE | 60 |
| SECTION I : DISPOSITIONS GENERALES | 63 |
| Article 1 : Objet | 63 |
| Article 2 : Champ d'application | 64 |
| Article 3 : Durée | 64 |
| Article 4 : Adhésion | 64 |
| SECTION II : PRINCIPES ET MODALITES DE | |
| RECRUTEMENT | 65 |
| Article 5 : Age d'admission au travail et non-discrimination. | 65 |
| Article 6 : Modalités de recrutement..... | 65 |
| Article 7 : Mobilité | 65 |
| SECTION III : PRINCIPES D'AMENAGEMENT DU | |
| TEMPS DE TRAVAIL..... | 66 |
| Article 8 : Droits et obligations | 66 |
| Article 9 : Modes de répartition du temps de travail | 66 |
| Article 10 : Dérogations à la durée normale du travail | 66 |
| Article 11 : Repos hebdomadaire et jours fériés..... | 67 |
| SECTION IV : GESTION DES CONGES ET DES | |
| ABSENCES | 67 |
| Article 12 : Congés annuels | 67 |

| | |
|---|----|
| Article 13 : Congés de maternité | 68 |
| Article 14 : Absences | 68 |
| SECTION V: HYGIENE, SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL | 68 |
| Article 15 : Droits et obligations | 68 |
| Article 16 : Comite de sécurité et d'hygiène | 69 |
| Article 17 : Service médical du travail | 69 |
| SECTION VI : CLASSIFICATION ET REMUNERATION | 70 |
| Article 18 : Classification | 70 |
| Article 19 : Rémunération | 70 |
| Article 20 : Avantages sociaux | 70 |
| Article 21 : Couverture sociale | 71 |
| SECTION VII : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES | 71 |
| Article 22 : Développement des compétences | 71 |
| Article 23 : appréciation du personnel | 71 |
| Article 24 : Evolution de carrière | 71 |
| SECTION VIII : ŒUVRES SOCIALES | 72 |
| Article 25 : Principes | 72 |
| Article 26 : Organisation | 72 |
| SECTION IX : DISCIPLINE ET RUPTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL | 72 |
| Article 27 : Principes Généraux | 72 |
| Article 28 : Procédures disciplinaires | 73 |
| SECTION X : FONCTIONNEMENT DES IRP ET RELATIONS PROFESSIONNELLES | 73 |
| Article 29 : Engagements réciproques | 73 |
| Article 30 : Mise en place et fonctionnement des IRP | 74 |

| | |
|---|----|
| Article 31 : Gestion des relations professionnelles | 75 |
| Article 32 : Niveaux de négociation et de recours | 77 |
| Article 33 : Droit de grève et liberté de travail | 78 |
| SECTION X : DISPOSITIONS DIVERSES | 78 |
| Article 34 : Dépôt | 78 |
| Article 35 : Publicité | 79 |
| Article 36 : Interprétation | 79 |
| Article 37 : Effet | 79 |
| Article 38 : Révision et dénonciation | 79 |
| Article 39 : Avantages acquis | 80 |
| Article 40 : Dispositions finales | 80 |
| ANNEXES : | 80 |
| Prévoir des annexes pour alléger le texte et permettre l'actualisation ultérieure des données chiffrées. Exemple : | |
| • ANNEXE 1 : Congés pour jours fériés | 80 |
| • ANNEXE 2 : Classification du personnel | 80 |
| • ANNEXE 3 : Grille des salaires | 80 |
| • ANNEXE 4 : Avantages sociaux | 80 |
| • ANNEXE 5 : Couverture sociale | 80 |

Avenir du travail et relations sociales

| | |
|---|-----|
| Préambule | 88 |
| Introduction | 90 |
| Partie 1 : Demain c'est l'avenir du travail | 92 |
| Les modes de production futurs | 93 |
| A quoi ressemblera l'Entreprise du futur | 94 |
| A quoi ressemblera les travailleurs du futur | 96 |
| Développement de la flexibilité | 98 |
| Partie 2 : Avenir du travail et relations sociales | 100 |
| Les effets de la technologie | 100 |
| Les relations de travail dans un monde en mutation | 101 |
| Fin de la relation de travail ordinaire | 102 |
| Prévoir une réduction du temps de travail | 103 |
| Comment évoluera le tripartisme ? | 104 |
| La remise en question du rôle des syndicats | 104 |
| Le poids de l'informel | 106 |
| Le dialogue social est essentiel pour façonner l'avenir du travail | 106 |
| Recommandations | 107 |
| Mettre en œuvre le contrat social | 108 |
| Investir dans le capital humain | 109 |
| Améliorer la protection sociale | 110 |
| Renforcer la représentativité des entreprises et celle des travailleurs | 111 |
| Promouvoir la Négociation Collective | 112 |
| Conclusion | 114 |

**DISPOSITIFS LEGAUX
DE REGLEMENT DES CONFLITS
SOCIAUX ET MEDIATION
SOCIALE**



Introduction

Un conflit social collectif est un épisode dans les relations de travail opposant employeurs et salariés à l'occasion d'un désaccord. Il peut se manifester par différents types d'action dont la grève et le lock-out sur différentes formes; arrêts informels, manifestations de solidarité, mécontentement, malentendus, grève de zèle, occupation, etc.

Les conflits sont des aléas normaux dans une société. (Les propos de ce guide ne concernent que les conflits collectifs). Les conflits sociaux font intégralement part des relations sociales existantes à chaque niveau. Le rôle de la législation sociale consiste à créer le cadre d'accompagnement des conflits en définissant les règles démocratiques et régulières pour qu'une solution puisse être trouvée d'une manière équitable, et pour éviter que les parties fassent recours à la violence physique ou morale. La résolution ne doit pas être complexe ou longue, car un conflit est, par nature, un moment d'urgence sociale.

Le tissu économique marocain est affecté annuellement par une multitude de conflits collectifs du travail, qui par leurs effets préjudiciables perturbent la dynamique de performance et de compétitivité des entreprises.

Le code du travail a institutionnalisé deux modes de règlement des conflits collectifs : la conciliation et l'arbitrage. Ces modes de règlement peuvent être complétés par les partenaires sociaux à travers la mise en place de dispositifs conventionnels de règlement des litiges sociaux.

Parmi ces mécanismes figure la médiation sociale initiée par la CGEM en partenariat avec les organisations syndicales les plus représentatives.

La médiation sociale a pour finalité première de développer des relations professionnelles basées sur le dialogue, dans un

cadre structuré, où des solutions mutuellement bénéfiques sont co-construites par les parties, avec l'aide du médiateur.

La médiation sociale a pour finalité également de faciliter la reprise des liens sociaux souvent altérés, voire brisés par les conflits.

L'adhésion de l'ensemble des partenaires sociaux représentatifs à ce nouveau dispositif de règlement des différends témoigne de leur volonté de promouvoir une culture de dialogue et de concertation et de relever les défis de la compétitivité et de la promotion sociale.

En aucun cas, le dispositif de médiation sociale ne vise à remplacer les modes de règlement des conflits actuellement en vigueur, mais à les compléter en tenant compte des réalités de l'entreprise et des attentes des partenaires sociaux.

Le présent guide a pour vocation d'exposer de façon pratique le dispositif de médiation sociale CGEM/SYNDICATS. Il constitue un support de base pour l'information des chefs d'entreprises et les experts des relations sociales sur les atouts et les avantages comparatifs de la médiation sociale comme mode conventionnel de règlement des conflits collectifs de travail.

I- Les dispositifs légaux de règlement des conflits collectifs

1. La conciliation :

La conciliation est un procédé de règlement amiable des conflits de travail. Elle a pour finalité de rapprocher les points de vue divergents des parties en conflit. Elle est menée par un tiers appelée le conciliateur (dit facilitateur) en vue d'assister les parties à chercher un compromis ou une solution à l'amiable.

La conciliation en tant qu'institution humaine ancestrale est liée à la recherche de la paix. En effet, la conciliation a été déjà utilisée comme moyen de règlement des conflits entre les personnes et les groupes et dans le cadre du milieu familial. Elle s'est révélée efficace chaque fois que les conditions adéquates de sa mise en œuvre étaient réunies.

Elle est basée sur l'utilisation des capacités et compétences d'une tierce partie neutre et extérieure au conflit qui aide les belligérants à parvenir à un règlement satisfaisant.

Ainsi, elle apparaît comme un processus de débats organisés qui traitent des positions divergentes. Elle est supervisée par un conciliateur qui déploie des efforts en vue de parvenir à une formule acceptable par les deux parties.

Si le rôle du conciliateur semble être important pour conseiller et convaincre les deux parties de l'importance de la conciliation, son succès exige l'existence de deux éléments essentiels.

PREMIÈREMENT : une connaissance suffisante du dossier du conflit et des compétences personnelles telle que l'habileté et le savoir-faire qui incitent les deux parties à parvenir à une conciliation rapide sur la base d'une conviction mutuelle.

DEUXIÈMEMENT : Les deux parties doivent avoir un désir réel de parvenir à un accord qui mette fin au conflit, en acceptant les concessions nécessaires et les solutions de compromis.

Aux termes d'une convention collective ou de la législation, la conciliation peut être facultative ou obligatoire. Ce dernier type prédomine depuis le début du XIXème siècle en raison de la conscience de l'État de la nécessité d'intervenir pour organiser cette procédure afin d'éviter ou réduire les conflits sociaux. L'étude réalisée par le BIT en 1926 met en relief cette réalité.

L'évolution des relations professionnelles dans les pays développés est à l'origine de l'émergence et du développement de la conciliation facultative. Celle-ci constitue le contenu de la recommandation numéro 92 adoptée par l'Organisation Internationale du Travail en 1951¹². En dépit de cela, les procédures législatives jouent encore un rôle important, en particulier dans les pays pauvres en raison du poids économique et politique de l'État dans ces pays. Néanmoins, la plupart des législations établissent un lien entre la conciliation et l'arbitrage et font de ce dernier la deuxième étape visant à dépasser l'échec partiel ou total de la conciliation.

La réussite d'une mission de conciliation dépend souvent de la réputation du tiers, de son expérience, et du comportement des parties en présence.

L'article 551 du code du travail prévoit que « tout différend de travail susceptible d'entraîner un conflit collectif fait l'objet d'une tentative de conciliation devant le délégué chargé du travail auprès de la préfecture ou de la province, de l'agent chargé de l'inspection du travail, de la commission provinciale d'enquête et de conciliation ou devant la commission nationale d'enquête et de conciliation ».

Telle que présentée, la conciliation peut présenter des avantages qui peuvent être expliqués par la nature volontaire de la démarche et par le caractère privé du processus.

Il n'en reste pas moins que la conciliation est perçue comme étant partielle, et souffre d'un manque de communication et de promotion auprès des entreprises et des organisations syndicales.

2. L'arbitrage

Il constitue la deuxième étape du processus de règlement du conflit. En effet, le recours à l'arbitrage s'avère nécessaire pour dépasser l'échec de la conciliation.

L'arbitrage peut être facultatif si les deux parties décident de soumettre le différend à un arbitre qu'elles choisissent et dont elles fixent le rôle en application d'un accord d'arbitrage ou d'une convention collective. Il peut être aussi obligatoire, si la législation impose d'y recourir, en particulier après l'échec de la procédure de conciliation. Dans ce cas, les deux parties ne gardent que la liberté du choix de l'arbitre, qui a généralement lieu conformément à des conditions particulières ou parmi une liste déterminée d'arbitres. Si l'arbitre parvient à une décision acceptable pour les deux parties le conflit est réglé, faute de quoi l'affaire est portée devant un arbitre supérieur.

Dans tous les cas, les décisions arbitrales peuvent faire l'objet d'un recours auprès d'une Cour Suprême d'Arbitrage, mais les législations diffèrent quant au caractère obligatoire des décisions arbitrales. En effet, certaines législations, telle que la loi française du 27 décembre 1982, les considèrent facultatives, alors que d'autres telle que la loi algérienne, publiée par ordonnance numéro 31-75 en 1975, leur confèrent un caractère obligatoire.

La mission confiée aux arbitres est épineuse en raison du fait que la conciliation n'est pas parvenue à une solution satisfaisante du conflit. Les arbitres sont tenus de prendre en considération cet échec, et traiter le conflit avec une vision ou une stratégie nouvelle tenant compte de l'objet du conflit, de la psychologie des deux parties ainsi que de leurs positions au cours de l'étape de la conciliation... Et s'il est vrai que l'arbitre entame le processus de conciliation en l'absence des deux parties, il les écoute séparément en considérant leurs possibilités et leurs prédispositions à accepter les solutions éventuelles du conflit qui feront l'objet de la décision arbitrale. Enfin, la procédure d'arbitrage peut être consolidée par celle de la médiation.

L'arbitrage est un mode facultatif de résolution des conflits par lequel les parties confient à un tiers (arbitre) la mission de

trancher un litige. Il s'agit d'une justice privée dont l'origine est conventionnelle.

Dans le cadre du code du travail, le recours à l'arbitrage est possible après accord des parties concernées si elles ne parviennent pas à un accord devant la commission provinciale d'enquête et de conciliation et devant la commission nationale d'enquête et de conciliation.

L'arbitrage est confié à un arbitre choisi d'un commun accord par les parties parmi ceux figurant sur une liste établie par arrêté du Ministre chargé du travail, sur proposition des organisations professionnelles des employeurs et des travailleurs les plus représentatives.

En cas de désaccord entre les parties, le Ministre chargé du travail procède à la désignation d'un arbitre parmi ceux figurant sur une liste dans un délai de quarante-huit heures.

L'arbitre statue en droit sur les conflits relatifs à l'interprétation et à l'exécution des lois, règlements, conventions collectives ou accords en vigueur. Il statue en équité sur les autres conflits non prévus par des dispositions législatives, réglementaire ou contractuelles.

L'arbitre rend une sentence motivée dans un délai ne dépassant pas quatre (4) jours à compter de la comparution des parties devant lui.

Une dizaine d'années après l'entrée en vigueur du code du travail, l'arbitrage reste une procédure méconnue par les acteurs du monde du travail. Aucune disposition de cette loi ne leur permet de recourir directement et en premier lieu à l'arbitrage. A ceci, il convient d'ajouter un déficit de communication et de sensibilisation des partenaires sociaux sur l'arbitrage.

Et c'est pour compléter les mécanismes légaux de règlement des conflits et essayer de simplifier les procédures que la CGEM a initié en partenariat avec les organisations syndicales les plus représentatives, le mécanisme de médiation sociale.

II- Les Modes Alternatifs de Règlement des Conflits Collectifs (MARCC)

Les Modes Alternatifs de Règlement de Conflits Collectifs (MARCC) se rapportent aux processus et aux techniques de résolution de conflit en dehors des procédures juridiques sous autorité étatique.

En effet, un mode de règlement des conflits est considéré comme alternatif au regard du système de décision auquel il est fait référence de manière conventionnelle, c'est-à-dire du système judiciaire.

La majorité des MARCC sont basées sur la négociation qui se base sur le dialogue et qui correspond à une série d'entretiens, de démarches, qu'on entreprend pour parvenir à un accord.

Les résultats possibles à l'issue d'une négociation peuvent être comme suit :

- **Gagnant – perdant/perdant - gagnant** : est un résultat selon lequel tous les besoins d'une des parties sont satisfaits et aucun des besoins de l'autre partie n'est satisfait.
- **Perdant - perdant** : est un résultat selon lequel aucun des besoins des parties n'est satisfait.
- **Le compromis (en partie gagnant - en partie perdant)** : est un résultat selon lequel les besoins des parties ne sont que partiellement satisfaits.
- **Gagnant – gagnant** : est un résultat où les besoins des deux parties veulent être /sont satisfaits à leur degré maximal en fonction des circonstances. L'obtention d'un accord gagnant -gagnant est plus probable si les besoins des parties et la valeur attachée à ces besoins sont connus et discutés. C'est le cas de la médiation.

Ainsi, la pratique la plus connue des MARCC est aujourd'hui la médiation.

1. Les différents types de la Médiation

a- La médiation sociale

La médiation sociale est un processus de concertation volontaire entre parties en conflit géré par un tiers indépendant qui facilite la communication et amène les parties à trouver la solution par elles-mêmes.

Faire face à une situation difficile ou tendue entre deux ou plusieurs personnes n'est jamais chose facile. Les conflits de toutes sortes peuvent affecter notre bien-être, notre vie quotidienne, nos relations, et parfois même l'harmonie sociale de notre environnement.

b- La Médiation informelle

Tout un chacun peut être amené par exemple à être médiateur entre deux enfants qui se chamaillent ou bien à déminer les tensions entre deux collègues : c'est la médiation telle qu'elle a toujours existé et qui regroupe toutes les initiatives spontanées.

c- La Médiation formelle

Ce champ se subdivise en quatre branches qui suivent une certaine forme tant dans le mode de désignation du médiateur que dans son mode de fonctionnement :

- La médiation institutionnelle rassemble les médiateurs des entreprises et des institutions en charge d'un service au public. Ils ne peuvent être saisis qu'une fois les recours internes épuisés et ont vocation à faire des recommandations, notamment sur le fondement de l'équité (Médiateur du Royaume : «Al Wassit» qui est une instance constitutionnelle. Son rôle est d'instruire les cas qui porteraient préjudice à des personnes physiques ou morales, marocaines ou étrangères, en raison de tout acte de l'administration)
- La médiation pénale est une mesure alternative aux poursuites pénales qui fait suite à un dépôt de plainte. Elle

intervient pour les infractions de moyenne gravité telles que certains vols, escroqueries, recels, dégradations de faible importance, l'usage occasionnel de cannabis, l'abandon de famille, les violences légères...

- La médiation judiciaire est décidée par le juge civil avec l'accord des parties et ne sera qu'une simple parenthèse au cœur du procès en cas d'échec. Elle concerne les litiges entre époux ou concubins, entre voisins, propriétaires et locataires, commerçants et consommateurs, employeurs et salariés...
- La médiation conventionnelle est largement la plus développée dans tous les domaines de la vie courante : famille, voisinage, travail, commercial, logement, consommation, immobilier... Elle est mise en œuvre par le seul consentement des parties, généralement de façon spontanée, parfois sur la base d'une clause de médiation insérée dans un contrat.

2. La médiation conventionnelle dans le code de procédure civile

La médiation est une méthode de règlement des différends qui permet aux parties de parvenir à un accord par le recours à une personne neutre appelée le médiateur.

Absente du code du travail, la médiation est intégrée dans le code de procédure civile comme mode alternatif de règlement des différends.

Le code de procédure civile distingue entre la médiation qui peut être organisée par les parties elles-mêmes (médiation ad hoc) et la médiation organisée par un centre de médiation au règlement duquel les parties décident de soumettre leur litige. Le choix du médiateur et le déroulement de la procédure sont du ressort du centre de médiation.

Pour pallier aux insuffisances de la justice, le législateur a introduit, pour la première fois au Maroc, une réglementation relative à la médiation conventionnelle par la promulgation de la Loi 08-05 publiée au Journal Officiel n°5584 du 6 Décembre 2007, qui a abrogé les dispositions du Code de Procédure Civile de 1974 relative à l'arbitrage.

Le nouveau texte a conservé la place des règles relatives à l'arbitrage et à la médiation conventionnelle au sein du code de procédure civile.

Le législateur marocain a ainsi opté seulement pour la médiation conventionnelle, évitant ainsi la médiation judiciaire obligatoire, qui donne au juge la possibilité de proposer aux parties, au cours d'un procès, de recourir à la médi

3. La Médiation Sociale

A - Définition

La médiation est une technique ancestrale qui a été redécouverte par les milieux anglo-saxons dans les années septante. Elle est utilisée au service des entreprises et suscite non seulement l'intérêt mais aussi l'encouragement du législateur.

Elle se définit comme un processus dynamique et consensuel par lequel un tiers neutre, le médiateur, tente, par des échanges volontaires, de permettre aux parties d'échanger leurs points de vue et d'aboutir à un accord qui les satisfasse et qui soit juridiquement exact.

Elle présente de nombreux avantages pour gérer et résoudre les situations nouées et les conflits en matière sociale (comme en matière commerciale d'ailleurs), ne fût-ce qu'en évitant les dommages collatéraux résultants d'un procès comme par exemple des intérêts judiciaires importants, l'impact d'un procès sur les autres travailleurs, l'image de l'entreprise, etc. L'intervention active d'un tiers neutre change le paysage du conflit.

Elle constitue en fait une démarche diplomatique puisqu'elle :

- Privilégie l'aspect consensuel de la résolution du nœud relationnel/professionnel
- Élargit le cadre de discussion entre les parties
- Est un processus rapide
- Est économique en moyens à déployer
- Fait appel à très peu de formalisme
- Combine aspect humain et aspect économique.

C'est le savoir-faire du médiateur, combiné avec les compétences des parties qui va permettre la solution et la satisfaction de tous. Le médiateur est doté d'une formation spécifique. Elle, garantit à l'employeur un gain de temps et d'argent et lui permet par là de consacrer le maximum de son temps à du travail productif.

La médiation étant d'autre part toujours effectuée, sous réserve de tous droits et dans, un cadre de confidentialité, elle ne porte aucun préjudice, aux parties dans le, cadre d'un procès ultérieur éventuellement nécessaire.

La médiation est particulièrement appropriée lorsque les parties poursuivent les contacts. Même en cas de licenciement, elle permet qu'un passage souvent difficile tant pour l'employeur que pour le travailleur, soit vécu avec plus de souplesse et de facilité. Elle mérite d'être envisagée avant tout procès.

C'est la raison pour laquelle il est utile de prévoir une clause de médiation dès la conclusion des contrats.

B- Les avantages de la médiation sociale

La médiation sociale met les parties, qu'elles soient deux ou plusieurs, dans la négociation, les points de vue s'affrontent et se défendent. Ce mode est très efficace et très utile si les parties disposent encore d'un espace d'écoute et d'ouverture envers l'autre (les autres).

Si le conflit est par contre déjà trop implanté et que les parties n'ont plus ni souplesse ni disponibilité pour tenir compte du point de vue de l'autre, la négociation entre parties seules ne suffit plus. D'autre part, des facteurs comme des éléments secrets, des intérêts cachés, une communication difficile entre personnes très différentes, un contexte émotionnel ou médical particulier peuvent constituer des obstacles à ce que la négociation aboutisse à une issue positive et satisfaisante pour les parties.

C'est dans ce contexte que le recours à un tiers neutre est extrêmement utile. L'intervention d'un tiers va modifier la dynamique des échanges entre les parties, permettant de retrouver un espace propice à un dialogue constructif et compréhensif. L'intervention du tiers permettra aussi, la gestion d'éléments spécifiques qu'une partie ne désire pas dévoiler à l'autre, dans le processus du dénouement.

Il est donc utile de mettre au point, dans l'entreprise et pour la gestion des ressources humaines, des procédures de prévention et de gestion de conflit avec comme objectif de former les responsables à détecter les premiers signes de difficultés, de créer un mode approprié de réaction rapide, de privilégier le dialogue et la négociation, de prévenir et de pressentir les blocages et de recourir rapidement à l'aide d'un tiers neutre et indépendant.

Les statistiques le montrent, lorsque les parties se mettent autour de la table avec un médiateur pour tenter de résoudre une difficulté ou un conflit, elles en sortent trois fois sur quatre avec un accord. Elles en sortent d'autre part plus satisfaites que lorsque la solution leur est imposée par un tiers. Pourquoi ? Parce qu'elles ont participé elles-mêmes à la gestion du conflit, comme partie active, parce qu'elles ont pu exprimer leur vision de la situation et exprimer comment elles l'avaient vécu, et parce qu'elles ont donné leur accord à la solution trouvée.

Il ressort même des statistiques qu'il n'y a pas de différence majeure entre les médiations auxquelles les parties participent de leur propre initiative et celles qui ont été initiées par une décision

judiciaire. En effet, le simple fait de se trouver en présence de l'autre partie dans une situation où, grâce à l'intervention d'un tiers neutre et indépendant, le dialogue a pu ressurgir, permet aux parties de penser en termes de solution plutôt que de rester dans la confrontation.

Le taux de réussite est un incitant puissant pour convaincre les parties de tenter l'expérience. La procédure conflictuelle/judiciaire reste d'autre part toujours ouverte par la suite si nécessaire. Et la perte est minime, en temps et en finance.

Quels sont donc encore les freins actuels ? Peut-être la méconnaissance du processus systémique même de la médiation. Peut-être la crainte de donner à l'autre une image de faiblesse, la peur de perdre la maîtrise du dossier, peur de divulguer des informations confidentielles, peur de perdre du temps en palabres inutiles...

C- Le rôle du médiateur

Un médiateur est avant tout un facilitateur. C'est un spécialiste de la résolution des conflits. Il attache énormément d'importance à la communication entre les parties. Il cherche dans un premier temps à rétablir le dialogue qui existait mais qui s'est détérioré. Il aide les parties à comprendre et à mieux accepter les positions respectives. Il sait que c'est de cette compréhension mutuelle que peut dépendre une solution amiable librement consentie et acceptée, perçue comme juste. La seule issue pour le médiateur est un accord entre les parties, même partiel, ou le constat qu'un accord n'a pas été atteint et que les parties, pour des raisons qui leur sont propres, préfèrent le débat conflictuel.

Le médiateur est neutre, indépendant et impartial. Il ne reçoit d'instructions de personne. Son but unique est d'aider les parties à résoudre leur différend. Il ne porte pas de jugement sur le contenu de l'accord. La solution vient des parties, est construite par elles. C'est également elles qui l'acceptent comme issue positive à leur différend.

Un médiateur a une grande capacité d'écoute et d'empathie. Il comprend les parties et le leur montre. Il prend le temps d'aller au fond des choses.

Le médiateur peut être un juriste, un expert des relations sociales, un syndicaliste chevronné, un patron, un DRH. L'approche qu'il aura du conflit ne sera cependant pas juridique. Il attache une attention prioritaire aux intérêts et aux besoins des parties. Souvent, avant d'arriver en médiation, les parties ont déjà mené un débat sur leurs droits et leurs obligations. Mais cela ne leur a pas permis de dénouer le différend. Le médiateur encourage la recherche de solutions créatives, auxquelles les parties n'ont souvent pas accès dans le cadre d'un débat judiciaire.

Le médiateur n'est pas un juge ou un arbitre. Il ne dispose donc d'aucun pouvoir pour trancher le différend. Il n'est pas non plus un conseiller, ni d'une partie, ni de l'autre. Par contre, souvent le médiateur propose aux parties de se faire assister d'un conseil.

Pour que la médiation soit efficace, on attend d'elle qu'elle génère un accord utile, c'est-à-dire qui satisfasse chacune des parties. Cela implique qu'elle soit menée par un médiateur qui va précisément rétablir la communication entre elles et les assister dans leur négociation en les aidant à rencontrer leurs intérêts et leurs besoins. Le médiateur ne peut donc être un amateur, et une solide formation lui est nécessaire.

Si chaque médiateur a son style et sa personnalité, chacun suit une même méthode globale, une même logique dans les discussions. Car si le médiateur n'est pas le décideur, c'est par contre lui qui mène le processus. C'est lui qui dirigera les discussions, en établira le rythme, les sujets, l'ordre. Il est le chef d'orchestre, en tenant compte évidemment des souhaits et particularités des parties.

Une particularité de la médiation est qu'elle a très peu de règles obligatoires. L'objectif est qu'elle fonctionne. Le bon médiateur est extrêmement flexible quant à la marche à suivre.

Alors qu'à la salle d'audience du tribunal, ce sont les avocats qui ont une place primordiale, dans la médiation, les parties ont une place privilégiée. Ce sont les parties qui non seulement contrôlent le résultat, mais qui ont une place prioritaire.

Les parties restent pleinement maître de leur litige. Les avocats et les délégués syndicaux peuvent dès lors jouer pleinement leur rôle de conseil, intervenant pour donner un avis éclairé plutôt que pour plaider.

La confidentialité est d'autre part une donnée essentielle de la médiation que le médiateur est censé de mettre en avant. Cette règle est double. D'une part, rien de ce qui est dit en médiation ne pourra être dévoilé ou être utilisé en dehors, et notamment dans le cadre d'une procédure judiciaire si le conflit n'était pas résolu par la médiation. Et cette obligation de confidentialité s'impose au médiateur comme aux parties. D'autre part, les informations, révélées au médiateur dans le cadre d'un aparté avec lui ne pourront être révélées aux autres parties qu'avec le consentement de celui qui les a données. Le médiateur a ainsi la possibilité de mieux comprendre ce qui motivé l'une et l'autre partie. Il pourra mieux identifier les terrains d'entente possible, sans que ce qui est confidentiel ne soit dévoilé en séance plénière

III- Le model Marocain de médiation sociale CGEM / Syndicats

1. Présentation

Au Maroc la médiation sociale est un cadre conventionnel CGEM/Syndicats par lequel les parties souhaitent soit :

- Prévenir le déclenchement d'un conflit ;
- Résoudre un conflit, s'il est déjà déclenché.

Il s'agit d'une démarche volontaire qui fait appel à une tierce personne appelée « Médiateur » qui, jouissant d'une expertise dans le domaine objet du conflit, permettra aux parties de rapprocher leurs points de vue afin de prévenir un conflit latent et de trouver une solution consensuelle à un conflit déjà déclenché.

La médiation sociale est souple et flexible, les parties y conservent le plein contrôle du déroulement et du résultat final. Le médiateur est là pour aider les parties à trouver elles-mêmes des solutions à leurs conflits et non de leur imposer des solutions, le tout, dans un cadre privé et confidentiel.

La médiation comporte d'autres avantages par rapport aux recours traditionnels devant les tribunaux : En plus d'être un processus totalement volontaire, la médiation est plus rapide, moins coûteuse, confidentielle et permet de maintenir des liens plus cordiaux entre les parties.

Le cadre conventionnel du dispositif de médiation sociale est le résultat d'un accord entre la CGEM et les organisations syndicales des travailleurs les plus représentatives à l'échelon national.

Un accord similaire est en cours de déclinaison entre les CGEM régions et les secrétariats régionaux des syndicats les plus représentatifs.

Le cadre conventionnel s'est matérialisé le 13 février 2018 par la mise en place d'un Fonds de Médiation sociale qui s'est attribué les trois objectifs suivants :

- L'amélioration des acquis à travers la formation
- Le financement des opérations de médiation sociale
- La réflexion sur de nouvelles pistes d'amélioration de la Médiation et du Dialogue Social au Maroc

2. Le Fonds de Médiation Sociale

L'idée de constituer un fonds d'affectation spéciale sous forme de partenariat Employés-Employeurs est issue d'une série de discussions et une bonne volonté. Les parties prenantes sont passées à une autre étape afin de converger leurs visions et leurs volontés du dialogue social et de la médiation au sein du Fonds.

Le défi particulier auquel cette initiative cherche à répondre est le besoin de créer les conditions permettant une véritable participation, un dialogue constructif, la responsabilisation et la résolution des conflits dans des situations de manque de confiance et d'asymétrie de pouvoir entre les entreprises et les travailleurs et dans un environnement avec des cadres réglementaires parfois faibles.

La logique derrière est que le soutien d'une institution indépendante pour le renforcement des capacités pour permettre de lancer une discussion paritaire et des mécanismes constructifs de résolution des conflits entre les entreprises et les travailleurs. Une approche multipartite à l'établissement et fonctionnement du dispositif est également destinée à renforcer la confiance et la redevabilité mutuelle.

Le Fonds de la Médiation Sociale au Maroc est un mécanisme indépendant destiné à financer des activités pouvant prévenir et résoudre des différends entre Employeurs et Travailleurs. Son objet est d'offrir un financement, une réflexion et un soutien technique afin que les acteurs concernés acquièrent les compétences, les connaissances et la capacité de s'impliquer, de suivre, de négocier et de co-crée des solutions.

Le Fonds a été constitué suite à la signature d'un protocole d'accord, le 13 février 2018, entre :

- Les syndicats des travailleurs les plus représentatifs au Maroc à savoir :
 - o L'Union Marocaine du Travail (UMT)
 - o La Confédération Démocratique du Travail (CDT)
 - o L'Union Générale des Travailleurs au Maroc (UGTM)
 - o L'Union Nationale du Travail au Maroc (UNTM)
- et La Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM)

Les principaux pôles d'activités du Fonds sont les suivantes :

- Financer les opérations de médiation sociale convenues par les parties
- Améliorer les capacités des médiateurs reconnus, à travers la formation
- Envisager la mise en place de

Un comité de pilotage du Fonds, assure la planification, la gestion et le suivi des projets qui bénéficient de ce Fonds.

Le comité de pilotage est chargé de l'orientation stratégique des projets soumis, de la prise de décisions concernant la sélection des projets ainsi que de la supervision dans la mise en œuvre des projets. Le comité de pilotage est présidé par la CGEM.

3. Les étapes de recours à la Médiation Sociale

La présente partie a pour objectif de déterminer les étapes à suivre pour recourir à la médiation sociale organisée sous les auspices de la commission de pilotage émanant du fond pour la médiation sociale créer par la CGEM et les Syndicats.

La médiation sociale au sens de ce système est un processus volontaire dans lequel intervient un tiers connu sous le nom de « médiateur », qui a une expérience dans l'objet du conflit, ce dernier permettra aux parties du conflit d'atteindre une convergence de vues et de prévoir les conflits ou de trouver une solution réelle et consensuel au conflit.

Ce système s'applique à tous les adhérents (Directes et indirectes) de la CGEM et des bureaux syndicaux des syndicats les plus représentatifs signataires de l'accord de constitution Fonds de la Médiation Sociale.

La Gouvernance du Fonds de Médiation Sociale est assurée par le comité de pilotage composé des 04 syndicats les plus représentatifs et de 04 représentants de la CGEM.

Le comité de pilotage a désigné un secrétariat du Fonds qui s'occupe de la gestion administrative des procédures de Médiation.

a. Demande de Médiation

La médiation est demandée par la soumission d'une demande individuelle ou conjointe par les parties au secrétariat général du comité de pilotage du Fonds de Médiation. Cette demande pourra se faire par tous les moyens, mais le moyen le plus rapide reste le recours à la plateforme dédiée en tapant www.mediationmaroc.com

Dans ce cas la demande se fait par l'instruction d'un formulaire on-line et doit contenir suffisamment d'informations sur les parties, une description des faits et tout autre document ou information jugée utile pour faire avancer la compréhension et la résolution du conflit.

Après la réception de cette demande et en l'absence de demande conjointe, Le Fonds de Médiation cherche dans un premier temps le consentement de la deuxième partie.

Ainsi, le secrétariat du Fonds informe l'autre partie de la demande de médiation et lui accorde un délai maximum de six

jours pour faire connaitre si elle accepte ou refuse de participer à la médiation.

L'accord des parties sur la mise en œuvre de la médiation résulte de la signature par ces dernières d'une charte d'éthique et désigne le Fonds de Médiation comme partie organisatrice de cette Médiation Sociale.

En revanche, le refus ou l'absence de réponse dans le délai prévu (06) entraîne la caducité de la demande de médiation.

b. Nomination du Médiateur

Si la demande est admise, le secrétariat du Fonds propose aux parties, dans les dix (10) jours un médiateur agréé.

Le médiateur est nommé conformément aux conditions suivantes :

- Faire partie de la liste des médiateurs agréée par le Fonds de Médiation ;
- Fournir les garanties d'indépendance et d'impartialité requises pour l'exécution de la médiation ;

Les médiateurs agréés bénéficient de cours de formation continue, dont les programmes sont approuvés et dispensés par le comité de pilotage du Fonds de Médiation.

Le médiateur désigné est ensuite proposé et doit être accepté par toutes les parties.

c. Déroulement de la Médiation

Dès sa nomination, le médiateur procède à la signature d'un contrat qui définit la mission, les clauses et les conditions de déroulement.

Les deux parties, eux, reçoivent une lettre d'information et de désignation du Médiateur directement de la plateforme électronique du Fonds de Médiation Sociale ou de la part du secrétariat du Fonds.

Quant au médiateur, il reçoit les parties à leur convenance et à l'endroit désigné par lui. Écoute séparément (ou ensemble si les parties le désirent). Demande toute information utile, guidée par les principes d'indépendance, d'impartialité, d'impartialité et d'équité, et rapproche les parties de la réconciliation afin d'ouvrir la voie à une solution de compromis au conflit.

La durée de la médiation ne doit pas dépasser trois semaines à compter de la date à laquelle les parties acceptent le médiateur. Cette période ne peut être prolongée qu'une seule fois, sans dépasser la date précisée ci-dessus.

Pendant le déroulement de la tentative de médiation, les parties peuvent se faire assister par un conseiller.

Dans le cadre de sa mission et pour les besoins de celle-ci, le médiateur peut, avec l'accord des parties, entendre les tiers qui y consentent ou, lorsque la complexité de l'affaire l'exige, recourir aux services d'un expert, spécialiste du domaine traité.

Le médiateur s'assure, le long du processus de médiation, que toutes les parties aient la possibilité de participer effectivement à la procédure.

S'il y a lieu, le médiateur avise les parties et peut mettre fin à la médiation si :

- l'accord en passe d'être conclu lui paraît impossible à exécuter ou illégal, compte tenu des circonstances de l'espèce et de la compétence du médiateur pour en juger ;
- il estime peu probable que la poursuite de la médiation permette de parvenir à un accord.

Confidentialité

Le processus de médiation est confidentiel. Le comité de pilotage, le médiateur et les parties à la médiation s'engagent à ne pas divulguer à des tiers les faits et le contenu de la médiation à

moins que la divulgation ne soit nécessaire pour l'application du protocole d'accord.

Les documents préparés et les communications effectuées pendant les procédures de médiation sont considérés comme confidentiels. Ne peut pas être utilisé dans un procès judiciaire, administratif, d'arbitrage ou autre et n'est pas accepté comme preuve.

Sans préjudice des obligations imposées par la loi, l'intermédiaire ne peut déclarer les faits en sa possession en raison de la nature de son travail et ne peut être utilisé comme témoin par les parties au litige dans les procédures civiles ou administratives concernant les faits qu'il a appris pendant la média

d. Conclusion des délibérations

Le médiateur prend toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les parties consentent à l'accord conclu en connaissance de cause et qu'elles en comprennent les termes.

Les parties peuvent à tout moment se retirer de la médiation sans fournir de justification.

Le médiateur peut, à la demande des parties et dans les limites de ses compétences, informer les parties de la manière dont elles peuvent formaliser l'accord et des moyens de le rendre exécutoire.

Ainsi et en cas de conclusion favorable, la mise au point de l'accord dans ses moindres détails va souvent générer encore quelques nouveaux désaccords mais s'avère nécessaire pour que la médiation n'en reste pas à de « bonnes intentions ». Il est plus facile d'obtenir un accord dont les modalités d'application sont floues. Si le formalisme de l'écrit exige une rédaction claire et précise, il offre davantage de sécurité sur la durabilité et le respect des accords trouvés.

Le Fonds de Médiation conserve une copie de l'accord, notamment pour les besoins du suivi et de la recherche. Cela obéit

toutefois à un minimum de formalisme pour que l'accord fasse véritablement « loi entre les parties ».

La demande de l'une ou l'autre des parties, le mémorandum d'accord ou la décision du médiateur sont immédiatement transmis à la commission de pilotage.

e. Frais et dépenses

Juste après la nomination du médiateur, le comité de pilotage fixe le coût de l'opération de médiation. Le Médiateur sera rémunéré en fonction de l'échelle salariale déterminée par le comité de pilotage et se fera verser le montant équivalent de la part du Fonds de Médiation Sociale.



Conclusion

Bien sûr, nous cherchons à professionnaliser la médiation sociale en perfectionnant les différents moyens de recours, savoirs des médiateurs mais aussi en professionnalisant certaines organisations elles-mêmes. Bien sûr, nous voulons un modèle économique viable pour les structures de médiation sociale tel le Fonds de Médiation Sociale.

Mais la médiation sociale devrait être avant tout une culture qui va bien au-delà de toute vision technique. C'est avant tout une façon de « faire dans une société », d'imaginer d'autres formes de régulation sociale. En créant un nouveau type de relations qui permet l'échange et la coopération, peut se développer en une nouvelle dynamique sociale évitant ainsi l'exclusion et la violence ou l'un des interlocuteurs impose son code à l'autre dans un processus très assimilateur qui nie la personne.

C'est pour cela que la médiation sociale doit être portée par tous, État (via toutes ses compétences), Syndicats, Organisations d'Employeurs sans oublier les entreprises et les travailleurs. Elle ne doit pas être au service des uns ou des autres mais bien au service des besoins exprimés.

Rappelons, tout de même, d'un point de vue technique que l'expérience est mauvaise conseillère en médiation. Ce n'est pas parce que telle manière de faire ou d'agir a fonctionné dans un contexte particulier que cela pourra être ré-exploité avec succès dans une nouvelle prise en charge. C'est pourquoi, la gestion du quotidien est bien souvent plus difficile que la gestion de l'exceptionnel. Considérer chaque situation quotidienne comme exceptionnelle, c'est rester vigilant, ne pas être surpris de se laisser surprendre par des débordements souvent imprévisibles. Le professionnalisme consiste à ne pas préjuger d'une situation mais l'accueillir avec curiosité et humilité sans jamais se départir de quelques principes directeurs afin de toujours rester médiateur.

Ce mode de résolution des conflits qui s'est constitué en marchand, peut se retrouver victime de son succès. Le terme de médiateur recouvre aujourd'hui des significations très variées. Il peut être tentant pour un nouveau dispositif de chercher à rejoindre cette grande famille sans nécessairement respecter un certain nombre de garanties indispensables, gages tant d'efficacité que de crédibilité.

**PROMOTION DU DROIT
CONVENTIONNEL ET LA
PRATIQUE DES CONVENTIONS
COLLECTIVES AU MAROC**



Editorial

Le droit social regroupe du droit du travail, du droit de la sécurité sociale et de la mutualité et du droit de l'action sociale de l'État. Plus le droit social est d'essence réglementaire et donc uniforme et relativement inerte, plus est limité le champ des compromis possibles que les partenaires sociaux peuvent localement déterminer.

Or c'est par de tels compromis qu'il est possible de concilier les attentes des salariés et les besoins des entreprises. Une abondante littérature a montré les effets défavorables des rigidités réglementaires du droit social sur l'équilibre macroéconomique, ces conséquences défavorables transitant à la fois par une moindre productivité et un équilibre moins favorable sur le marché du travail (taux de chômage plus élevé et taux d'emploi plus bas), ces deux types d'impacts n'étant pas indépendants.

Si le code du travail, mis en vigueur au Maroc en 2004, a le mérite de contribuer d'une part à l'unification des différents textes traitant du droit social et d'autre part à la clarification partielle des rapports entre employeurs et employés, il n'en demeure pas moins que son contenu reste loin de couvrir les spécificités de chaque secteur.

Il ne peut donc être valable avec efficacité, aussi bien au secteur de l'agriculture qu'à l'industrie et au même temps anticiper les mutations du secteur tertiaire.

Le code de travail ne peut non plus, à lui seul, répondre aux défis de la mondialisation, du progrès technologique et de la révolution numérique qui impactent négativement les relations sociales et provoquent des crises et des conflits sociaux que seul le droit conventionnel (à travers la négociation et la conclusion des conventions collectives) peut en atténuer les effets.

La convention collective traite de tout ce qui concerne le droit du travail au sein d'un secteur professionnel précis qui s'applique à ses salariés. Elle permet d'adapter le code du travail aux situations particulières à chaque secteur d'activité du privé.

Les conventions collectives sont conclues au sein de chaque secteur ou branche par les organisations syndicales des salariés et celles représentant les employeurs. Elles constituent des références en matière de négociation collective et permettent la plupart du temps d'avantager les salariés par rapport au droit du travail de base.

Notre approche à la CGEM, est de faire la promotion des conventions collectives en s'impliquant dans les secteurs les plus homogènes susceptibles de favoriser la négociation de ces textes.

L'objectif étant d'ajuster l'application des différentes lois selon le contexte, et de considérer le code du travail comme un socle de base, un minima, qui pourrait être accompagné par des conventions collectives.

La vision de la CGEM est d'encourager la multiplication des conventions collectives branche par secteur pour construire une relation sociale durable en vue d'améliorer et prolonger la performance de l'entreprise.

Dans cette optique, la commission relation avec les partenaires sociaux de la CGEM encourage les initiatives d'élaborer des guides permettant à la fois de promouvoir le champ conventionnel, mais aussi d'assister les employeurs et les salariés à construire ensemble des Conventions Collectives qui découlent d'une volonté commune bâtie sur une base de compréhension, de respect mutuel et de responsabilité.

Ce document se veut une contribution à faire évoluer les conventions collectives, pour mettre en exergue les intérêts et les apports du droit conventionnel dans le champs social et ce pour encourager les différentes parties prenantes à conclure des conventions collectives fonctionnelles.

Hicham ZOUANAT

*Président de la Commission Relations avec
les Partenaires Sociaux*

Introduction

Si le droit conventionnel à travers les conventions collectives a constitué un outil majeur de gouvernance des relations professionnelles dans plusieurs pays de la région et à travers le monde, elles constituent aujourd'hui, pour nos entreprises et salariés, un véhicule plus adapté pour le pilotage et la relance des relations sociales.

A quoi sert une convention collective ?

La convention collective est un document écrit qui définit les droits et les obligations des salariés. Elle rassemble et répond aux questions relatives à la relation salarié-employeur dans chaque branche professionnelle.

La convention collective traite des congés, des indemnités spécifiques, des préavis de rupture du contrat de travail, des conditions de travail, des garanties sociales, des salaires ou encore de la formation professionnelle. Les dispositions de la convention collective peuvent être plus favorables que le code du travail pour le salarié (indemnité de licenciement plus élevée que l'indemnité légale, durée de travail inférieure à la durée légale, versement d'un 13ème mois de salaire, etc.).

La convention collective est en principe composée d'un texte de base complété par des accords signés au fur et à mesure de l'avancée des négociations entre représentants des salariés et des employeurs. La plupart des conventions collectives sont nationales mais dans certains secteurs, elles peuvent être complétées par des accords régionaux ou départementaux.

Dans des pays similaires en terme de culture au Maroc, comme la France, **il existe 657 conventions collectives en France mais 50 d'entre elles concernent 80 % des salariés**. On compte par exemple une convention collective dans les secteurs du commerce de détail et de gros, de la banque, de l'immobilier, de la métallurgie, de la coiffure, etc.

Qui est concerné par la convention collective ?

La convention collective **s'applique à tous les salariés de l'entreprise où elle est en vigueur**. Elle concerne ceux en contrat à durée indéterminée, ceux en contrat à durée déterminée, comme ceux en période d'essai.

La convention collective à laquelle un salarié est rattaché peut être même indiquée sur le bulletin de salaire sous la forme d'un numéro d'identification et du nom de la convention. Elle peut aussi être mentionnée sur le contrat de travail.

L'employeur est obligé d'informer ses salariés au moment de leur embauche si une convention collective s'applique dans l'entreprise. Soit il fournit un document d'information sur la convention collective aux salariés, soit ces derniers doivent avoir la possibilité de consulter les textes de la convention dans l'entreprise.

A ce titre, le présent guide vise à faire la promotion du droit réglementaire et des conventions collectives en élargissant leur champ d'application et au même temps vise à moderniser le management des relations sociales au Maroc pour une paix sociale plus stable et durable.

CHAPITRE I

DEFINITIONS ET CHAMPS D'APPLICATION

1. Définition du droit conventionnel et des conventions collectives

1.1 Définition du droit conventionnel :

Le droit conventionnel n'est pas un droit mineur. Il n'est pas l'adaptation locale d'un « vrai » droit, qui serait le droit légal ou le droit majeur ; c'est un droit à part entière, et un droit innovant, approprié aux situations concrètes, ce à quoi la loi ne pourra jamais prétendre puisque, par définition, la loi est générale et abstraite. Les syndicalistes et les employeurs qui établissent des règles du travail et du « vivre-ensemble » dans l'entreprise sont ainsi des « législateurs privés ».

En droit du travail, la convention collective vient perturber l'architecture classique. Il faut insérer dans l'ordonnancement traditionnel cette source de règles particulière. Pas de domaine réservé à la convention collective, loi, contrat. Le problème n'est pas la délimitation mais le conflit entre les sources qui régissent un même domaine.

1.2 Définition de la convention collective :

La convention collective est un accord conclu entre un employeur (ou un groupement d'employeurs) et une (ou plusieurs) organisations syndicales représentatives des salariés. Elle complète la législation du travail par des dispositions propres à un champ d'application donné.

Les conventions collectives régissent l'ensemble du droit du travail (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement...) d'un secteur ou d'une branche donnée. ...

D'aucuns définissent les conventions collectives comme des documents écrits (contrats) nés des négociations conclues entre les organisations professionnelles d'employeurs et les syndicats de salariés.

Les **conventions collectives** peuvent être établies au sein de l'entreprise/de l'établissement, au niveau du groupe ou même de la branche professionnelle. Leur application peut donc s'étendre au niveau local, voire national. En fonction du métier ou de l'activité qu'elles régissent, elles définissent toutes les spécificités inhérentes au travail en question : conditions de travail et d'emploi, avantages accordés, ou encore garanties sociales des salariés. Elles permettent de :

- Spécifier les conditions d'exercice et de revenus et constituer donc une référence concernant le contrat de travail pour les salariés.
- Se couvrir, pour les employeurs, en agissant en accord avec les termes de la convention collective, ce qui permet d'éviter certains dépassements ou déviations involontaires

Il est donc primordial, pour tout employeur, d'avoir une connaissance approfondie de ces documents qui **listent ses obligations patronales**.

On distingue deux catégories majeures de conventions :

- Les conventions et accords conclus au niveau des branches d'activité.
- Les conventions et accords conclus au niveau des entreprises.

1.3 Refonder le droit social par la convention collective :

Le droit social regroupe du droit du travail, du droit de la Sécurité sociale et de la mutualité et du droit de l'action sociale de l'État. Plus le droit social est d'essence réglementaire et donc uniforme et relativement inerte, plus est limité le champ des compromis possibles que les partenaires sociaux peuvent localement déterminer. Or c'est par de tels compromis qu'il est possible de concilier les attentes des salariés et les besoins des entreprises. Une abondante littérature a montré les effets défavorables des rigidités réglementaires du droit social sur l'équilibre macroéconomique, ces conséquences défavorables transitant à la fois par une moindre productivité et un équilibre moins favorable sur le marché du travail (taux de chômage plus élevé et taux d'emploi plus bas), ces deux types d'impacts n'étant pas indépendants. Par ailleurs, la complexité et les rigidités du droit social augmentent avec son essence réglementaire et peuvent avoir pour effet de nuire à sa fonction protectrice. Les études disponibles montrent de façon robuste que le sentiment d'insécurité des salariés vis-à-vis de leur emploi croît avec l'importance du droit social réglementaire et plus particulièrement avec l'intensité de la protection de l'emploi. Ce sentiment d'insécurité, qui traduit un affaiblissement de la fonction protectrice du droit social, peut être lié à la fois au fait que la complexité de ce dernier limite l'efficacité de sa mise en œuvre et au fait qu'une forte protection de l'emploi rend plus difficile l'accès à l'emploi et allonge les périodes de chômage.

2. Les conventions collectives sur le plan national et international

2.1 Les Convention Collectives dans le Code du Travail au Maroc :

En conformité avec les conventions internationales du travail et les recommandations y afférentes, la législation marocaine du travail a prévu des dispositions précisant les conditions de négociation collective (articles

92 à 103 du code du travail), et les modalités d'élaboration des conventions collectives articles 104 à 134 du code du travail)

Les contrats de travail peuvent se référer à une convention collective.

Un instrument de gouvernance des relations professionnelles

La convention collective, aboutissement d'un processus de dialogue social, constitue généralement un accord global d'organisation des conditions de travail et de rétribution. Mais elle revêt une importance particulière du fait qu'elle est adoptée par les parties comme feuille de route pour la gestion des relations professionnelles dans un esprit gagnant - gagnant.

L'article 104 du Code du Travail définit la convention collective de travail comme « un contrat collectif régissant les relations de travail. Il est conclu entre d'une part, soit un ou plusieurs employeurs contractant à titre personnel, soit les représentants d'une ou de plusieurs organisations professionnelles des employeurs, et, d'autre part, les représentants d'une ou plusieurs organisations syndicales des salariés les plus représentatives ».

Par ailleurs, la convention collective de travail peut être conclue pour une durée déterminée, pour une durée indéterminée ou pour la durée de la réalisation d'un projet. (Article 115 du code du travail).

2.2 Les conventions collectives et les recommandations de l'OIT :

L'Organisation Internationale du Travail OIT a mis en place des instruments favorisant la négociation sociale et la promotion des conventions collectives :

- La convention (no 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, adoptée en 1949, proclame dans son article 4 que des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire de conventions collectives... - La recommandation (no 91) sur les conventions collectives, adoptée en 1951, indique le processus de la négociation collective, définit ce que l'on doit entendre par convention collective, en ébauche les effets et les possibilités d'extension, suggère ce que devraient être le contrôle et l'interprétation, tout en laissant aux conditions propres à chaque pays la décision pour l'introduction par voie contractuelle ou législative - La convention (no 154) et la recommandation (no 163) adoptées en 1981, sur la négociation collective ont prévu, parmi les méthodes d'application, la voie de la convention collective en vue de fixer les conditions de travail et d'emploi ; de régler les relations entre employeurs et salariés ; et de régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de salariés.

2.3 Pratiques des convention collectives en europe du nord

La négociation collective en Allemagne :

La négociation collective en Allemagne est marquée par le rôle toujours essentiel de labranche - malgré l'affaiblissement des partenaires sociaux, l'importance accrue de la négociation d'entreprise et la réunification des deux Allemagne, qui tendent à remettre en cause les fondements du système de négociation collective traditionnel. Dans un tel contexte, l'information des employeurs et des salariés sur le droit conventionnel devient un élément majeur dans la stratégie de recrutement des partenaires sociaux.

Les pouvoirs publics, fédéraux ou régionaux, ne jouent qu'un rôle mineur dans la diffusion de l'information sur les conventions collectives. Il en résulte, pour les salariés non syndiqués qui ne bénéficient pas de comité d'entreprise, de réelles difficultés d'accès aux conventions collectives et au renseignement sur leurs droits conventionnel

La négociation collective, à valeur constitutionnelle, remplit trois fonctions essentielles : elle protège le salarié couvert par une convention collective (application du principe de faveur), elle assure une fonction d'ordre public et garantit la paix sociale.

Les conventions collectives de branche constituent le pilier majeur de la négociation collective. Jusqu'en 2003, il n'existait pas en Allemagne de convention nationale interprofessionnelle, la première de ce genre ayant été signée au printemps 2003 sur le travail intérimaire. La plus grande partie des conventions collectives est conclue pour un secteur d'activité spécifique et pour une région donnée, le niveau du Land étant aujourd'hui souvent retenu par les négociateurs : le ministère fédéral du travail évalue à plus de mille le nombre de périmètres actuels de négociation. Les conventions collectives de branche sont soit des conventions-cadres, conclues pour de longues périodes et traitant des principales conditions de travail, soit des conventions spécifiques, elles aussi de longue durée mais aux thèmes limités, soit des conventions annuelles sur les rémunérations.

Des conventions collectives d'entreprise peuvent se substituer aux conventions de branche. Elles sont signées par le dirigeant de l'entreprise d'une part, la section syndicale régionale d'autre part. Une convention d'entreprise peut être conclue quand il n'existe pas de convention de branche dans le secteur, quand l'employeur n'est pas affilié à l'association patronale signataire de la convention de branche mais souhaite tout de même appliquer les conditions de travail conventionnelles, ou quand l'employeur, bien qu'adhérent à l'association patronale, obtient des signataires de branche de signer une convention comportant des clauses différentes de celles de la convention sectorielle.

Le nombre de conventions collectives est significatif de la vitalité de la négociation collective en Allemagne : fin 2002, plus de 57.000 conventions étaient en vigueur, dont près de 33.000 textes de branche et 24.500 conventions d'entreprise. Chaque année, 5.000 à 6.000 conventions et avenants sont signés.

Par ailleurs, de nombreux accords d'entreprise, ne relèvent pas stricto sensu de la Betriebsrat et de l'employeur. Ces accords peuvent traiter des rémunérations et des conditions de travail s'il n'y a pas de convention collective applicable à l'entreprise, ou si le texte de branche a expressément prévu que des accords locaux puissent le compléter, voire y déroger (« clauses d'ouverture »). Ces accords ne faisant pas l'objet de remontées d'information systématique, leur nombre est inconnu. En revanche, les estimations recueillies par la mission font état d'ordre de grandeur de plusieurs centaines de milliers, voire de Millions d'accords en vigueur.

La négociation collective tient en Allemagne une place prépondérante dans la production des normes du champ du travail.

La négociation collective au Danemark :

Le système danois de relations professionnelles se caractérise à la fois par un rôle central de la négociation collective dans l'élaboration des normes de travail et par des taux d'adhésion très élevés aux fédérations tant patronales que syndicales (taux de syndicalisation de 85 % et 50 % des salariés employés dans des entreprises affiliées à des organisations patronales).

Ces deux caractéristiques expliquent le fait que les pouvoirs publics n'interviennent pas dans le processus de négociation collective : il n'existe pas de procédure légale d'extension des accords et la diffusion des normes conventionnelles issues des accords relève exclusivement de la compétence des organisations signataires : il n'existe pas au Danemark de procédure centralisée de dépôt des accords, pas plus qu'il n'existe de publicité des accords dans les journaux officiels.

La négociation collective est organisée en 3 niveaux :

Les accords nationaux interprofessionnels cadres, signés entre principale organisation patronale du secteur privé DA et la principale confédération syndicale LO ; ces accords définissent notamment les procédures de la négociation sectorielle. Ils ont établi depuis l'accord historique de 1899 une clause dite de paix sociale qui implique que la grève n'est possible qu'au moment du renouvellement d'un accord et est au contraire interdite pendant la durée d'application d'un accord.

Les accords nationaux sectoriels constituent l'essentiel du droit conventionnel. Ils définissent à la fois les normes individuelles de travail dans

un secteur (salaires minimaux, temps de travail, congés, régimes de protection sociale complémentaires...) et les règles relatives aux relations collectives de travail (règles relatives aux représentants syndicaux élus dans l'entreprise, seuils, crédits d'heures, modalités des élections sociales dans les entreprises...).

Les accords nationaux sectoriels sont négociés dans un cadre strict centralisé, avec une périodicité de renouvellement identique pour la totalité des accords du secteur privé.

Les accords locaux signés au niveau des entreprises qui doivent respecter les stipulations établies par accord sectoriel. Ces accords locaux ne sont pas soumis aux mêmes conditions de négociation que les autres dans la mesure où leur renouvellement n'autorise pas à rompre les clauses de paix sociale.

Dans les faits, l'information des salariés est assurée par les représentants syndicaux élus dans l'entreprise. Pour les employeurs, les fédérations patronales jouent un rôle déterminant. De l'avis unanime des interlocuteurs de la mission, il n'y a pas de difficulté d'accès aux textes des accords, ni plus largement de difficulté à accéder au droit conventionnel pour les salariés comme pour les employeurs. Le rapport fournit plusieurs exemples concrets des politiques d'information de leurs adhérents conduite par les fédérations, notamment dans le secteur du bâtiment, dans le secteur financier et dans la métallurgie. Toutefois, interrogés par la mission, les interlocuteurs danois ont admis qu'il pouvait exister des limites à la couverture conventionnelle, dans des entreprises qui n'adhèrent pas à une fédération patronale et n'ont pas signé de convention collective. Dans ces entreprises, spécialement les petites, l'information des salariés non syndiqués peut également poser des problèmes.

3. Intérêts de la convention collective

La Convention Collective revêt une importance économique et sociale majeure pour l'ensemble des parties.

3.1. Apports des conventions collectives pour l'employeur

La Convention Collective octroie une visibilité à moyen et à long terme en matière de politique sociale, et permet une bonne gestion prévisionnelle des relations de travail.

3.2. Apports des conventions collectives pour les employés

La Convention Collective constitue tout d'abord un engagement de préservation, des droits acquis et ouvre la voie à une amélioration continue des conditions de travail, développant ainsi un sentiment de stabilité de l'emploi. Elle offre aussi aux salariés un cadre de développement des compétences et de promotion sociale.

3.3. Apports pour les pouvoirs publics et autres parties prenantes

Dans le cadre de la promotion du champ conventionnel, les pouvoirs publics se doivent d'intervenir efficacement en matière d'assistance, de régulation, de contrôle et d'extension.

La Convention Collective est un moyen de clarification et de reconnaissance des droits et obligations réciproques, et un facteur de stabilité, de développement et d'assainissement du climat social. Elle constitue surtout un instrument de bonne gouvernance des relations professionnelles, et un cadre de partenariat tourné vers l'avenir.

✓ Assistance et régulation :

Les pouvoirs publics doivent fournir aux parties les statistiques, les informations économiques, sociales, et techniques facilitant la négociation collective (Article 99 du code du travail).

Le conseil de la négociation collective peut faire des propositions pour encourager la conclusion et la généralisation des conventions collectives et au besoin, donner son avis sur leur interprétation (Article 101 du code du travail).

✓ Contrôle :

Les inspecteurs du travail sont compétents pour contrôler l'application effective des clauses de la convention collective (Article 128 du code du travail)

✓ Extension :

Si la convention collective concerne au moins 50% des salariés de la profession, elle peut être étendue par arrêté du Ministre de l'Emploi à l'ensemble des entreprises employant des salariés exerçant la même profession.

4. Forme, et champ d'application : Un document écrit à champ défini.

Sous peine de nullité, la convention collective doit être établie par écrit. Les parties doivent y stipuler que la convention collective de travail est applicable, soit dans l'ensemble de l'entreprise, soit dans un ou plusieurs établissements qui en dépendent et ce, soit dans une collectivité locale déterminée, soit dans une zone déterminée ou dans tout le territoire national.

A défaut de l'une de ces stipulations, la convention collective est applicable dans le ressort du tribunal compétent dont le greffe a reçu le dépôt.

Elle n'est applicable dans le ressort d'un autre tribunal que si elle y est déposée au greffe par les deux parties. (Article 111 du code du travail).

5. Modalités

5.1. Négociation collective

La convention collective est l'aboutissement d'une négociation entre employeurs et syndicats représentatifs dans le but notamment de :

- réguler les relations entre les employeurs et les salariés
- Déterminer ou d'améliorer les conditions de travail et de l'emploi

Encadrée nécessairement par une réelle volonté politique, la promotion de la convention collective exigera des parties, une consolidation des capacités de négociation, notamment en matière **d'ouverture au dialogue, d'écoute, d'analyse, de compromis, et de respect des engagements.**

5.2. Elaboration et rédaction

L'élaboration et la rédaction de la convention collective obéissent à un certain nombre de principes de fond et de forme.

En fonction de la volonté des parties, la rédaction peut être faite soit par un consultant externe disposant d'une expertise en droit du travail, soit par des négociateurs désignés par chaque partie ou enfin par une commission paritaire.

La rédaction de la convention collective doit être claire, et simple et veiller à ce qu'elle reflète la pensée des rédacteurs.

L'insertion d'un préambule est laissée à la discrétion des parties.

A titre indicatif les parties peuvent y réaffirmer leur attachement aux droits fondamentaux et au dialogue social et économique.

5.3. signature et dépôt :

La convention collective de travail, ou toute modification la concernant, doit être déposée sans frais, aux soins de la partie la plus diligente, contre récépissé au greffe du tribunal de première instance compétent de tout lieu où elle doit être appliquée et auprès de l'autorité gouvernementale chargée du travail. (Article 106 du code du travail).

5.4. Information des salariés concernés :

Les établissements concernés par l'application d'une convention collective de travail doivent afficher un avis y relatif dans les lieux où le travail est effectué ainsi que dans les locaux où se fait l'embauchage. Cet avis doit indiquer l'existence de la convention collective de travail, les parties signataires, la date de dépôt et les autorités auprès desquelles elle a été déposée. Un exemplaire de la convention doit être tenu à la disposition des salariés. (Article 130 du code du travail).

5.5. Adhésion à une convention collective :

Toute organisation syndicale de salariés, toute organisation professionnelle d'employeurs ou tout employeur qui n'est pas membre fondateur d'une convention collective de travail peut y adhérer ultérieurement.

L'adhésion est notifiée par lettre recommandée, avec accusé de réception, aux parties à la convention collective de travail, à l'autorité gouvernementale chargée du travail et au greffe du tribunal de première instance dans le ressort duquel la convention est applicable. (Article 110 du code du travail)

5.6. Extension de la convention collective :

Lorsqu'une convention collective de travail concerne au moins les deux tiers des salariés de la profession, les dispositions de celle-ci doivent être étendues par arrêté de l'autorité gouvernementale chargée du travail à l'ensemble des entreprises et établissements employant des salariés exerçant la même profession.

Lorsque la convention collective de travail concerne au moins 50% des salariés les dispositions de celle-ci peuvent être étendues, par arrêté de l'autorité gouvernementale chargée du travail, après avis des organisations professionnelles des employeurs, des organisations syndicales des salariés les plus représentatives et du conseil de négociation collective, à l'ensemble des entreprises et établissements employant des salariés exerçant la même profession. (Article 133 du code du travail).

5.7. Dénonciation et révision de la convention collective :

La convention collective de travail peut être dénoncée à n'importe quel moment par la volonté de l'une des parties. Lorsque la dénonciation est motivée par la volonté de provoquer la révision de certaines dispositions de la convention collective de travail, un projet de modification doit être joint à la dénonciation.

Cependant, tant que n'est pas intervenu un nouvel accord individuel ou collectif stipulant des avantages plus favorables, les salariés conservent le bénéfice des avantages qui leur étaient accordés par ladite convention. (Articles 116 et 117 du code du travail).

6. Effets et obligations de la convention collective :

La convention collective adoptée est applicable à tous les contrats de travail au sein de l'établissement ou du secteur concerné, sauf dispositions plus favorables au salarié.

La convention collective n'est applicable qu'à l'expiration du troisième jour qui suit celui de son dépôt auprès de l'autorité gouvernementale chargée du travail.

Lorsque la convention collective de travail arrive à expiration ou lorsqu'elle est dénoncée et tant que n'est pas intervenu un nouvel accord individuel ou collectif stipulant des avantages plus favorables, les salariés conservent le bénéfice des avantages qui leur étaient accordés par ladite convention. (Article 121 du code du travail).

Par ailleurs, en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur ou dans la forme juridique de l'entreprise, la convention collective de travail demeure en vigueur entre les salariés de l'entreprise et le nouvel employeur. (Article 131 du code du travail).

Elaborer une convention collective n'est donc pas un acte fortuit. Il participe au développement des règles spécifiques adaptées à l'entreprise ou au secteur.

Aussi les organisations syndicales de salariés ou les organisations professionnelles d'employeurs ou leurs unions liées par une convention collective de travail sont tenues d'en respecter les dispositions, tant qu'elles demeurent en vigueur, et de ne rien faire qui soit de nature à en compromettre l'exécution loyale. (Article 122 du code du travail)

7. Contenu :

Les parties de la convention collective doivent veiller à la complémentarité et à la cohérence entre le contenu de la convention collective et le règlement intérieur.

Le contenu de la convention collective est fixé à titre indicatif dans l'article 105 du Code du Travail. Il doit prévoir généralement les dispositions relatives aux questions suivantes :

- Une clarification du champ d'application : (personnel et établissements concernés ...)
- Des éléments de gestion des relations individuelles du travail: (Modalités d'embauche, rémunération, règles discipline, modalités de rupture de contrat)
- Des éléments de gestions des conditions de travail (Normes et temps de travail, santé sécurité, développement des compétences)

- Des éléments de gestion des relations collectives du travail (Mise en place et fonctionnement des Institutions Représentatives du Personnel, gestion des relations professionnelles : réclamations, revendications, conflictualité, négociation)
- Eléments de promotion de l'Action Sociale au sein de l'entreprise ou du secteur

Le rédacteur d'une convention collective n'est pas obligé de respecter strictement le contenu et l'ordre proposé par l'article 105 du code du travail. Aussi et pour en faciliter la construction, le présent guide propose ci-après un exemple de convention collective, applicable aussi bien à l'établissement, à l'entreprise ou au secteur.



CHAPITRE 2

MODELE DE CONVENTION COLLECTIVE

PREAMBULE

SECTION I : DISPOSITIONS GENERALES

Article 1 : OBJET

Article 2 : CHAMP D'APPLICATION

Article 3 : DUREE

Article 4 : ADHESION

SECTION II : PRINCIPES ET MODALITES DE RECRUTEMENT

**Article 5 : AGE D'ADMISSION AU TRAVAIL ET NON
DISCRIMINATION.**

Article 6 : MODALITES DE RECRUTEMENT

Article 7 : MOBILITE

SECTION III : PRINCIPES D'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Article 8 : DROITS ET OBLIGATIONS

Article 9 : MODES DE REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL

Article 10 : DEROGATIONS A LA DUREE NORMALE DU TRAVAIL

Article 11 : REPOS HEBDOMADAIRE ET JOURS FERIES

SECTION IV : GESTION DES CONGES ET DES ABSENCES

Article 12 : CONGES ANNUELS

Article 13 : CONGES DE MATERNITE

Article 14 : ABSENCES

SECTION V: HYGIENE, SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL

Article 15 : DROITS ET OBLIGATIONS

Article 16 : COMITE DE SECURITE ET D'HYGIENE

Article 17 : SERVICE MEDICAL DU TRAVAIL

SECTION VI : CLASSIFICATION ET REMUNERATION

Article 18 : CLASSIFICATION

Article 19 : REMUNERATION

Article 20 : AVANTAGES SOCIAUX

Article 21 : COUVERTURE SOCIALE

SECTION VII : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Article 22 : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Article 23 : APPRECIATION DU PERSONNEL

Article 24 : EVOLUTION DE CARRIERE

SECTION VIII : ŒUVRES SOCIALES

Article 25 : PRINCIPES

Article 26 : ORGANISATION

**SECTION IX : DISCIPLINE ET RUPTURE DE LA RELATION DE
TRAVAIL**

Article 27 : PRINCIPES GENERAUX

Article 28 : PROCEDURES DISCIPLINAIRES

**SECTION X : FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS
REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET GESTION DES
RELATIONS PROFESSIONNELLES**

Article 29 : ENGAGEMENTS RECIPROQUES

Article 30 : MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT DES I.R.P.

Article 31 : GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Article 32 : NIVEAUX DE NEGOCIATION ET DE RECOURS

Article 33 : DROIT DE GREVE ET LIBERTE DE TRAVAIL

SECTION X : DISPOSITIONS DIVERSES

Article 34 : DEPOT

Article 35 : PUBLICITE

Article 36 : INTERPRETATION.

Article 37 : EFFET

Article 38 : REVISION ET DENONCIATION

Article 39 : AVANTAGES ACQUIS

Article 40 : DISPOSITIONS FINALES

ANNEXES :

**Prévoir des annexes pour alléger le texte et permettre l'actualisation ultérieure
des données chiffrées. Exemple :**

- **ANNEXE 1** : Liste des congés pour jours fériés, **ANNEXE 2** : Classification du personnel
- **ANNEXE 3** : Grille des salaires, **ANNEXE 4** : Avantages sociaux
- **ANNEXE 5** : Couverture Sociale.

CONTENU DE LA CONVENTION COLLECTIVE :

Les conventions collectives concernent autant les salariés que leurs employeurs, puisque les thèmes et mentions qui y sont inclus abordent des thèmes qui touchent aux deux parties.

Ce contenu englobe à titre non exhaustif :

- Le Préambule
- L'objet
- Le champ d'application,
- La durée
- La grille des salaires
- Les primes éventuelles
- Le mode de calcul des congés payés Les préavis en cas de rupture du contrat de travail
- La mutuelle et la prévoyance
- Le calcul des indemnités en cas de rupture La valeur des congés pour événements familiaux
- Le calcul du complément de l'employeur en cas de maladie
- Le régime applicable pour les jours fériés
- Etc.....

N.B. : Les salariés doivent obligatoirement être informés de l'existence de toute convention collective couvrant l'entreprise. Deux moyens essentiels assurent cette communication :

- Un intitulé de la convention annexé sur leur feuille de paie
- Un avis, annonçant l'existence de la convention et indiquant l'emplacement et les conditions de consultation du document. L'avis est à **afficher sur les lieux de travail.**

N.B. : Les salariés doivent obligatoirement être informés de l'existence de toute convention collective couvrant l'entreprise. Deux moyens essentiels assurent cette communication :

- Un intitulé de la convention annexé sur leur feuille de paie
- Un avis, annonçant l'existence de la convention et indiquant l'emplacement et les conditions de consultation du document. L'avis est à **afficher sur les lieux de travail.**

PREAMBULE

Prévoir un préambule qui met en exergue les défis de la conjoncture et les spécificités de l'entreprise ou du secteur et les objectifs attendus de l'élaboration de la convention collective.

Exemple :

- Conscientes des défis majeurs de la conjoncture en matière de croissance économique, de renforcement des compétences, de compétitivité et de développement social - Conscientes du rôle que doit jouer l'entreprise moderne en tant que cellule économique et sociale qui jouit du droit de propriété, qui est tenue au respect des salariés qui y travaillent, et qui œuvre à la création de la richesse et à la réalisation du progrès social et économique. Conscientes des bienfaits de l'écoute, du dialogue et de la concertation comme moyens de modernisation et de renforcement des relations sociales et professionnelles - Soucieuses du respect des droits et libertés individuels et collectifs garantis par la constitution et les législations en vigueur dans le domaine du travail, notamment, l'exercice de l'activité syndicale, le droit à la l'organisation et à la négociation, la liberté du travail, le droit à l'initiative et à la propriété privée ;

Les parties ci-après désignées ont conclu la présente convention collective en application des articles 104 à 134 de la loi 65 – 99 relative au code du travail.

D'une part : La société XXX. (Ou les sociétés du secteur de YYY ; signataires de la présente convention collective)

Représentée par :

Dûment mandatés légalement à cet effet.

Et d'autre part : Le syndicat XXX ; Syndicat le plus représentatif des salariés de la société....., Représentée par :

Dûment mandatés légalement à cet effet.

SECTION I : DISPOSITIONS GENERALES

Article 1 : OBJET

Indiquer l'objet de la convention

Exemple :

La présente convention collective régit les relations de travail au sein la société (ou du secteur)

Elle fixe notamment :

- Les règles générales relatives aux droits et obligations du personnel, à l'organisation et aux conditions de travail; - Les principes généraux encadrant la discipline, la sécurité et l'hygiène; - Les règles générales relatives à la politique de rémunération, à la couverture sociale et aux œuvres sociales; - Le cadre régissant le développement des compétences et l'évolution de carrière des salariés; - Les règles de fonctionnement des institutions représentatives du personnel et de gestion des relations professionnelles.

Article 2 : CHAMP D'APPLICATION

Indiquer les lieux et les catégories de personnes auxquels elle s'applique

Exemple :

La présente convention collective sectorielle est applicable à tous les salariés de la société (ou des sociétés du secteur signataires de la présente convention) quel que soit leurs catégories ou la nature de leurs contrats de travail.

Elle s'applique dans tous les locaux et en tout lieu où le travail est effectué pour le compte de la société (ou des sociétés du secteur).

Article 3 : DUREE

Fixer la durée de la convention collective, (durée indéterminée ou durée déterminée de trois ans au maximum, ou durée de réalisation d'un projet). Exemple :

La présente convention collective est conclue pour une durée indéterminée

Article 4 : ADHESION

Indiquer la possibilité d'adhésion ultérieure à la présente convention collective.

Exemple :

Toute organisation syndicale de salariés (et toute organisation professionnelle d'employeurs ou tout employeur, dans le cas d'une convention sectorielle) qui n'est pas membre fondateur de la présente convention peut y adhérer ultérieurement, par lettre recommandée avec accusé réception, adressée aux parties à cette convention, au ministère du travail et au greffe du tribunal du ressort.

SECTION II : PRINCIPES ET MODALITES DE RECRUTEMENT

Article 5 : AGE D'ADMISSION AU TRAVAIL ET NON DISCRIMINATION.

Annoncer les principes d'interdiction du travail des enfants et de non discrimination au travail. Exemple :

La société (ou les sociétés du secteur) s'engage (ent) à n'employer dans le cadre du travail ou de l'apprentissage aucune personne âgée de moins de 15 ans révolus.

Elle (s) s'interdit (sent) également, à l'encontre des salariés toute discrimination ayant pour effet de violer ou d'altérer le principe de l'égalité des chances ou de traitement sur un pied d'égalité en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment , en ce qui concerne l'embauchage , la conduite et la répartition du travail , la formation, le salaire, la promotion, l'octroi des avantages sociaux , les mesures disciplinaires et le licenciement.

Article 6 : MODALITES DE RECRUTEMENT

Annoncer les modalités de recrutement basées sur l'égalité des chances.

Exemple :

Les salariés sont recrutés en fonction des besoins de l'activité, dans le respect des conditions fixées par la législation en vigueur, en ne prenant en considération que les qualifications et les expériences professionnelles des candidats.

Toute personne candidate à un poste doit satisfaire aux conditions d'embauche prévues dans le règlement intérieur de la société ainsi qu'aux procédures internes en matière de recrutement.

Article 7 : MOBILITE

Fixer les principes généraux de la mobilité fonctionnelle et géographique.

Exemple :

Les salariés, acceptent le principe que les lieux de leur travail ou leurs fonctions puissent être modifiés, selon les nécessités de service, et acceptent tout changement de fonction ou toute mutation interne ou dans un établissement faisant partie de leur entreprise et ce dans le respect de leurs catégories professionnelles. Dans tous les cas, ils continuent à être soumis aux dispositions de la présente convention et à bénéficier des avantages acquis.

SECTION III : PRINCIPES D'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Article 8: DROITS ET OBLIGATIONS

Définir les droits et les obligations des parties à la convention en matière d'aménagement du temps de travail, des repos et des congés.

Exemple:

La société (ou le secteur) s'engage à respecter toutes les dispositions légales en matière de durée du travail de repos et de congés.

Le Syndicat et les représentants syndicaux reconnaissent à la direction son droit inaliénable de gérer la société. Ce droit comprend l'organisation du travail et l'aménagement du temps du travail en fonction des besoins de la société et des normes légales et réglementaires régissant le travail.

Le Syndicat et les représentants syndicaux s'engagent à contribuer à la sensibilisation de l'ensemble du personnel pour atteindre les objectifs de qualité et de productivité fixés.

Article 9 : MODES DE REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL

Indiquer les modes de répartition de la durée de travail.

Exemple :

La durée du travail peut être aménagée et répartie selon les besoins et les nécessités de fonctionnement. Dans ce cadre la Direction peut adopter l'un des modes de répartition suivants, et ce, dans le respect total des procédures et des formalités de consultations et d'information préalables fixées par les dispositions légales et réglementaires :

La répartition hebdomadaire. La répartition modulée sur une partie de l'année. La répartition annuelle.

Article 10: DEROGATIONS A LA DUREE NORMALE DU TRAVAIL

Citer les différentes dérogations à la durée du travail auxquelles la société peut recourir.

Exemple :

La Direction peut, si les besoins et les nécessités de fonctionnement l'exigent, recourir aux dérogations à la durée du travail suivantes, et ce, dans le respect total des procédures et des formalités de consultations et d'information préalables fixées par les dispositions légales et réglementaires :

- Dérogations de dépassement de la durée normale, pour effectuer un travail intermittent, ou pour effectuer des travaux préparatoires ou complémentaires nécessaires à l'activité générale de la société, ou pour exécution de travaux urgents; - Dérogations de dépassement de la durée normale du travail, dans le cadre d'heures supplémentaires avec majoration de salaire, pour faire face à un surcroît exceptionnel de travail; - Dérogations de réduction de la durée normale du travail de 50% au maximum pendant 60 jours continus ou discontinus dans l'année, en cas de crise économique passagère ou de circonstances exceptionnelles involontaires.

Article 11: REPOS HEBDOMADAIRE ET JOURS FERIES

Fixer les règles d'octroi et de suspension du repos hebdomadaire.

Exemple :

Tout salarié de la société (ou du secteur) à droit à un repos hebdomadaire d'au moins vingt-quatre heures consécutives. Il est organisé et accordé en fonction des spécificités de l'activité, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Les salariés de la société (ou du secteur) bénéficient des jours fériés, chômés et payés, conformément à la législation en vigueur et aux règles internes comme indiqué en annexe n°.

SECTION IV : GESTION DES CONGES ET DES ABSENCES

Article 12: CONGES ANNUELS

Fixer les règles d'octroi et d'organisation des congés annuels payés.

Exemple :

Tout salarié a droit à un congé annuel payé dont la durée est au minimum égale à celle fixée par le code du travail.

Le droit au congé est ouvert après six mois de travail dans la société.

Les conditions d'organisation, de cumul, de fractionnement ainsi que les modalités de calcul et d'octroi du congé annuel payé, sont fixées par le code du travail et le règlement intérieur de la société.

Le fractionnement du congé annuel payé ne peut en aucun cas avoir pour effet de réduire la durée du congé annuel du salarié à une période inférieure à douze jours ouvrables incluant deux jours de repos hebdomadaire.

Article 13: CONGES DE MATERNITE

Citer les dispositions relatives à la protection de la maternité.

Exemple :

La femme salariée bénéficie en cas de grossesse ou de maternité des avantages et de la protection prévus par les dispositions du code du travail dont notamment :

- La prise en considération de son état quant aux travaux qui lui sont confiées pendant la période qui précède et suit immédiatement l'accouchement et le règlement intérieur de l'entreprise; - Un congé de maternité de quatorze semaines; - Un congé sans solde de quatre-vingt-dix jours au maximum après le congé de maternité, en vue d'élever son enfant; - La réintégration dans son emploi avec les avantages acquis avant le congé de maternité.

Article 14: ABSENCES

Fixer les règles relatives à la gestion des absences.

Exemple :

Les salariés bénéficient de permissions d'absences, en cas d'événements familiaux tel que fixé par les dispositions du code du travail et du règlement intérieur de la société.

Toute absence non justifiée entraîne automatiquement le non-paiement des salaires et avantages accessoires correspondant à la durée de l'absence, et peut donner lieu à des sanctions disciplinaires prévues par le code du travail et le règlement intérieur.

SECTION V: HYGIENE, SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL

Article 15 : DROITS ET OBLIGATIONS

Enoncer les droits et les obligations des parties à la convention en matière des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail.

Exemple :

La société s'engage à respecter toutes les dispositions légales et réglementaires en matière d'hygiène, de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement.

Elle (II) s'engage également à œuvrer pour mettre en place les moyens les plus adéquats pour assurer la prévention des risques professionnels.

Les salariés s'engagent à respecter toutes les règles de sécurité et de prévention et toutes autres consignes de sécurité portées à leur connaissance par voie d'affichage.

Les salariés sont tenus de faire usage des dispositifs de protection collectifs ou individuels prescrits par la société et mis à leur disposition.

Chaque salarié doit prendre soin de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes qui pourraient être concernées du fait de ses actes ou de ses manquements.

Tout salarié ayant constaté une défectuosité dans les systèmes de protection est tenue d'en informer immédiatement son responsable hiérarchique ou le service de sécurité.

Tout salarié qui a un motif raisonnable de penser qu'une situation de travail présente un danger grave ou imminent pour sa vie ou sa santé ou, pour celles de ses collègues peut, après en avoir informé immédiatement son responsable hiérarchique ou le responsable de sécurité, user du droit de retrait et quitter son poste de travail sans encourir de sanction.

Les deux parties s'engagent à vulgariser et à mettre en œuvre les consignes d'hygiène, de sécurité et de préservation de l'environnement.

Article 16 : COMITE DE SECURITE ET D'HYGIENE

Définir le rôle du Comité de Sécurité et d'Hygiène.

Exemple :

Un comité de sécurité et d'hygiène est mis en place et fonctionne conformément aux dispositions légales en vigueur concernant la sécurité et l'hygiène, tel que précisé dans la section X ci-après.

Article 17 : SERVICE MEDICAL DU TRAVAIL

Définir le rôle du Comité de Sécurité et d'Hygiène.

Exemple :

La société met à la disposition du personnel un service médical de travail conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le rôle du médecin de travail est essentiellement préventif et consiste à éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène, les risques de contagion et l'état de santé du personnel.

Tout salarié fait obligatoirement l'objet conformément aux dispositions du code du travail, des examens médicaux obligatoires :

- D'embauche; - périodiques; - circonstanciels; - de reprise après maladie ou accident du travail.

SECTION VI : CLASSIFICATION ET REMUNERATION

Article 18 : CLASSIFICATION

Fixer les catégories professionnelles auxquelles doivent appartenir les salariés :

Exemple :

Les salariés sont classés selon les catégories suivantes :

- Cadres et assimilés; - Employés; - Ouvriers ou agents d'exécution.

Les salariés sont répartis au sein de ces catégories, selon leurs fonctions dans une grille de classification comme précisé à l'annexe XXX de la présente convention collective.

Article 19 : REMUNERATION

Enoncer la politique de la société basée sur l'égalité de traitement en matière de rémunération et fixer la grille des salaires.

Exemple :

Les salaires sont fixés et payés conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux procédures internes.

Le salaire est la contrepartie du travail et n'est dû que pour un travail effectivement fourni.

Les salaires sont fixés conformément à la grille en annexe N°XXX de la présente convention.

Article 20 : AVANTAGES SOCIAUX

Citer les différents avantages sociaux accordés.

Exemple :

Chaque salarié bénéficie, conformément aux procédures et règles internes, de primes, d'indemnités et d'allocations allouées, à sa catégorie professionnelle, tel que fixé dans l'annexe N° de la présente convention.

Article 21 : COUVERTURE SOCIALE

Citer les différents types de couverture sociale.

Exemple :

Chaque salarié bénéficie, selon la catégorie professionnelle dans laquelle il est classé et conformément aux procédures et règles internes, de la couverture et des prestations sociales obligatoires et complémentaires indiquées dans l'annexe n° XXX.

SECTION VII : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Article 22 : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Rappeler l'engagement de la société en matière de formation et de développement des compétences. Exemple :

Dans le cadre de politique de développement des compétences et des ressources humaines, une formation professionnelle continue est assurée à l'ensemble du personnel. A cet effet, des plans appropriés de formation, qui tiennent compte tant des besoins internes des différents services, que des besoins des salariés sont mis en œuvre.

Article 23 : APPRECIATION DU PERSONNEL

Décliner les types d'évaluations, leurs objectifs et leurs périodicités et les règles d'application. Exemple :

Un système d'appréciation définissant les critères et modalités d'évaluation des performances individuelles du personnel, est mis en place au sein de l'entreprise.

Article 24 : EVOLUTION DE CARRIERE

Décliner les possibilités d'évolution de carrières et leurs conditions

Exemple :

La promotion de l'ensemble du personnel est régie par des règles et modalités internes mises en place après consultation du Comité d'Entreprise.

Ces règles et modalités concernent notamment :

- L'existence d'un poste à pourvoir;
- La priorité au recrutement interne;
- L'adéquation du profil en matière de qualification de compétence et d'expérience;
- La satisfaction à un entretien ou tout autre mode interne de sélection.

SECTION VIII : ŒUVRES SOCIALES

Article 25 : PRINCIPES

Enoncer l'engagement de l'entreprise en matière d'action sociale.

Exemple :

Les œuvres sociales mises en place au profit du personnel et de leur famille sont régies par les orientations définies et arrêtées entre les parties.

Article 26 : ORGANISATION

Citer les actions entreprises dans le domaine des œuvres sociales au profit des salariés et les conditions de leurs mises en œuvre.

Exemple :

Les instances de gestion de ces œuvres sociales sont mises en œuvre conformément aux dispositions de la loi et des règles internes à la société (ou au secteur).

Dans ce cadre, les deux parties s'engagent à promouvoir les œuvres sociales existantes et à dynamiser les actions sociales entreprises.

SECTION IX : DISCIPLINE ET RUPTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL

Article 27 : PRINCIPES GENERAUX

Enoncer les obligations des parties en matière de discipline.

Exemple :

L'entreprise garantit, dans les lieux de travail, le maintien des règles de bonne conduite, de bonnes mœurs et de bonne moralité.

Le salarié est tenu de respecter, dans l'exécution de son travail, les instructions émanant de ses supérieurs hiérarchiques, ainsi que l'ensemble des instructions et des directives internes.

Il doit, sous peine de sanctions disciplinaires, faire preuve de correction dans son comportement.

Tout manquement à la discipline ainsi que tout agissement ou comportement de nature à porter atteinte à la sécurité ou, à troubler le bon fonctionnement du service peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires, dans le respect des procédures disciplinaires légales et des garanties accordées aux salariés, notamment le droit de défense tel que prévu par la législation du travail en vigueur.

Article 28 : PROCEDURES DISCIPLINAIRES

Clarifier les procédures disciplinaires.

Exemple :

Les sanctions disciplinaires du 1er degré sont prises par décision motivée du management, après avoir provoqué les explications de l'intéressé.

Les sanctions disciplinaires du 2ème degré ou la sanction de licenciement sont prononcées, après audition de l'intéressé conformément aux dispositions de l'article 62 du Code du Travail.

Le salarié est d'abord convoqué pour audition, dans un délai de huit jours après constatation de la faute, en vue de lui permettre de se défendre et de s'expliquer sur les faits qui lui sont reprochés, en présence d'un délégué des salariés ou d'un représentant syndical de son choix.

L'audition doit faire l'objet d'un PV signé par les deux parties dont une copie est remise au salarié

En cas de licenciement, une copie de la décision de sanction, et une copie du procès-verbal d'audition sont adressées à l'agent chargé de l'inspection du travail.

SECTION X : FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Article 29 : ENGAGEMENTS RECIPROQUES

Définir les engagements de chaque partie en matière de fonctionnement des institutions représentatives du personnel et de gestion des relations professionnelles.

Exemple :

La direction et les salariés s'engagent :

- Au respect mutuel nécessaire dans la gestion des relations professionnelles;
- A l'encouragement et au développement de la concertation et du dialogue social;
- Au respect des droits et libertés relatifs au travail, à l'exercice de l'activité syndicale, et à la liberté de travail.

Article 30 : MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT DES I.R.P.

Citer les différentes institutions représentatives du personnel et énoncer leurs missions.

Exemple :

Les institutions représentatives du personnel sont mises en place au sein de la société et fonctionnent conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

a) Délégués des Salariés

Les Délégués des Salariés constituent la pierre angulaire et le noyau de base de l'ensemble des Institutions Représentatives du Personnel, et exercent leur fonction de proximité au niveau de l'établissement.

Les Délégués des Salariés ont notamment pour mission :

- De présenter à l'employeur ou son représentant les réclamations individuelles qui n'auraient pas été traitées directement, et qui sont relatives aux conditions du travail, à l'application de la législation du travail, de la convention collective, du contrat de travail, du Règlement Intérieur ou de toute charte ou tout accord social en vigueur au sein de l'entreprise; - D'assister à l'audition du salarié dans le cadre des procédures disciplinaires prévues dans l'article 62 du Code du Travail; - Ils sont consultés lors de la mise en place du Règlement Intérieur, ils participent au Comité d'Entreprise selon les modalités prévues dans le Code du Travail.

Le fonctionnement des Délégués des Salariés est organisé conformément aux dispositions du Code du Travail et des règles internes à l'entreprise, et ce, dans le cadre de réunions organisées selon la réglementation en vigueur

b) Représentants syndicaux

Conformément à l'article 470 du Code du Travail, le syndicat le plus représentatif ayant obtenu le plus grand nombre de voix aux dernières élections professionnelles au sein de l'entreprise ou l'établissement a le droit de désigner, parmi les membres du bureau syndical dans l'entreprise ou l'établissement, un ou des représentants syndicaux. Le Représentant syndical dans l'entreprise est chargé notamment de :

- Présenter à l'employeur ou à son représentant le dossier de revendications;
- Défendre les revendications collectives et engager les négociations à cet effet;
- Participer à la conclusion des conventions collectives.

c) Comité de Sécurité et d'Hygiène

Le Comité de Sécurité et d'Hygiène est institué en application des articles 336 et 337 du Code du Travail. Il est chargé notamment des missions suivantes:

- Détecter les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés;
- Assurer l'application des dispositions légales et réglementaires concernant la sécurité et l'hygiène;
- Veiller au bon entretien et au bon usage des dispositifs de sécurité;
- Veiller à la protection de l'environnement à l'intérieur et aux alentours de l'entreprise;
- Susciter toutes initiatives portant notamment sur les méthodes et procédés de travail, le choix du matériel, de l'appareillage et de l'outillage nécessaires et adaptés au travail ;

Le comité d'Hygiène et sécurité se réunit trimestriellement selon le planning adopté au sein de l'entreprise, et au besoin.

d) Comité d'Entreprise

Le Comité d'Entreprise est institué conformément aux dispositions des articles 464 et 465 du Code du Travail. Il a un rôle consultatif dans les domaines suivants :

- Les transformations structurelles et technologiques à effectuer dans l'entreprise;
- La stratégie de production de l'entreprise et les moyens d'augmenter la rentabilité;
- l'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise en exécution;
- Les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés.

Le Comité d'entreprise tient des réunions semestrielles selon le planning adopté au sein de l'entreprise, et au besoin.

e) Moyens mis à disposition des institutions représentatives du personnel

Les Institutions Représentatives du personnel bénéficient de tous les moyens d'action et de protection nécessaires à l'accomplissement de leurs missions en toute liberté et ce conformément aux dispositions du Code du Travail et des règles internes de la société, notamment :

- La mise à disposition d'un local pour les réunions;
- La mise à disposition d'un lieu d'affichage en vue de la diffusion auprès des salariés d'informations relatives à leurs fonctions;
- L'octroi de 15 heures d'heures de délégation rémunérées par mois, pour accomplir la mission de représentation. Ces heures doivent être utilisées dans le mois et ne sont pas cumulables. Elles sont définies à l'avance selon un planning arrêté en accord avec la direction ou son représentant, en tenant compte des nécessités de la bonne marche du service et des exigences de la fonction de représentation.

Article 31 : GESTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Les parties signataires de la présente convention collective se sont accordées pour définir les modalités de gestion des relations professionnelle, notamment

la gestion des réclamations individuelles, la gestion des revendications collectives, et le règlement des conflits collectifs.

a) Gestion des réclamations individuelles

Fixer les règles générales de gestion des réclamations individuelles.

Exemple :

Toute réclamation individuelle légitime devra trouver satisfaction dans le respect des procédures internes, à travers les étapes suivantes :

Première étape : Tout salarié, désirant présenter une réclamation, ou régler une affaire d'ordre administratif, est en droit de s'adresser, selon les procédures internes, à la hiérarchie directe, ou aux services concernés, qui devront traiter la requête dans les délais fixés.

Deuxième étape : En cas de non traitement dans les délais, ou de non satisfaction, le salarié est en droit d'adresser sa requête directement à la Direction des Ressources Humaines, et en informer éventuellement les délégués des salariés.

Troisième étape : En cas de non satisfaction le salarié peut adresser sa requête aux Représentants des salariés qui la soumettront à la DRH lors des réunions prévues à cet effet.

Une réunion mensuelle, se tient selon un calendrier préétabli, entre les délégués des salariés et la DRH afin de statuer sur les réclamations individuelles des salariés qui n'auraient pas été satisfaites directement.

Les délégués des salariés remettent à la DRH, deux jours avant la date à laquelle ils doivent être reçus, une note écrite exposant sommairement les points proposés à l'ordre du jour.

Les procès-verbaux des réunions mensuelles sont établis par la DRH et signés par les parties concernées.

b) Gestion des revendications collectives

Fixer les règles générales de gestion des revendications collectives.

Exemple :

En vu de mener les négociations nécessaires, une **Commission Mixte** regroupant trois à cinq représentants de chaque partie est mise en place.

Une réunion préparatoire de la session ordinaire de négociation collective est organisée **au début du mois** de l'année, avec pour objet :

- L'élaboration de l'ordre du jour de la session de négociation collective;
- La communication du Cahier Revendicatif et du Plan de Progrès proposé par

la Direction Générale; - Le planning des réunions de la session ordinaire de négociation collective.

La session ordinaire de négociation collective est organisée durant la deuxième moitié du mois et doit aboutir à un accord dans un délai de quinze jours de la date d'ouverture des négociations.

c) Gestion de la conflictualité

Fixer les règles générales de règlement des conflits collectifs.

Exemple :

Tout différend de travail susceptible d'entraîner un conflit collectif du travail doit faire l'objet d'une tentative de conciliation, et ce, à l'initiative de la partie la plus diligente qui présente à l'autre partie une requête où elle fixe les points du différend.

La partie avisée doit notifier sa réponse à l'autre partie, au plus tard, dans un délai de **sept jours**, à compter de la date de la réception de la requête.

Les parties peuvent fixer, par accord commun, la date du début de la négociation collective dans un délai maximum de 15 jours suivant la date de la réception de la première partie du consentement de la deuxième.

A l'issue des séances de conciliation, la Direction des Ressources Humaines dresse immédiatement un procès-verbal où sont consignés l'accord total ou partiel et, le cas échéant, la non-conciliation.

Article 32 : NIVEAUX DE NEGOCIATION ET DE RECOURS

a) Le premier niveau de négociation collective est mené par la **Commission Mixte** mise en place au sein de la société ou du secteur

Au cas où la **Commission Mixte** ne parviendrait pas à un accord, ou en cas de non résolution d'un conflit collectif du travail, les recours suivants sont prévus :

b) Recours interne auprès d'une commission restreinte désignée par la Direction Générale de la société, (ou par le bureau sectoriel des sociétés signataires de la présente convention), au plus tard, après une semaine du constat de non accord et ce, en vue de parvenir à un accord dans un délai de quinze jours ;

c) recours prévus par le Code du Travail (articles 549 à 585).

Par ailleurs, les parties s'engagent mutuellement à maintenir durant les différentes phases de la négociation collective, ou de la résolution du conflit, un climat social encourageant l'aboutissement d'un accord, et à ne recourir à aucun acte de nature à influencer la négociation courante.

Article 33 : DROIT DE GREVE ET LIBERTE DE TRAVAIL

Enoncer la garantie du droit de grève, de la liberté de travail et du service minimum, et en fixer les conditions d'exercice.

Exemple :

Le droit de grève et la liberté du travail sont garantis dans le respect de la législation en vigueur.

Le recours à la grève ou au lock out ne peut avoir lieu au sein de l'entreprise et ses dépendances que sous les conditions suivantes :

- Epuisement de toutes les étapes, tous les niveaux et tous les recours prévus dans les articles 31 et 32 ci-dessus; - Respect d'un préavis de huit jours;
- Notification écrite de la décision de grève ou de lock out.

Obligations des parties pendant la grève ou le lock out:

La société (ou les sociétés signataires de la présente convention) s'interdit (sent) de :

- Sanctionner un salarié en raison de sa participation à la grève; - Faire obstruction à l'exercice du droit de grève; - Recourir à de nouveaux salariés, aux intérimaires, ou à la sous-traitance, en vue de remplacer les salariés grévistes; - Délocaliser totalement ou partiellement l'activité de l'entreprise.

Les salariés grévistes s'interdisent de :

- Porter atteinte à la liberté de travail des salariés non grévistes; - Recourir à toute forme de menaces, ou de violences; - Recourir à l'occupation des lieux de travail; - Recourir à l'obstruction des accès, ou à la libre circulation des biens et des personnes; - porter atteinte aux biens ou équipements de l'entreprise ou de l'établissement ou des personnes.

Obligation de service minimum :

- En cas de grève ou lock out, les deux parties se concertent pour garantir un service minimum qui permette la sauvegarde de l'outil de production et la reprise normale de l'activité.

SECTION X : DISPOSITIONS DIVERSES

Article 34 : DEPOT

Enoncer la procédure de dépôt de la convention et la date d'entrée en vigueur.

Exemple :

La présente convention et ses annexes sont déposées conformément à la législation en vigueur auprès du greffé du tribunal de première instance du lieu

du siège social de la société et auprès du ministère du travail.

Elle est applicable à l'expiration du troisième jour de son dépôt auprès du ministère du travail.

Article 35: PUBLICITE

Enoncer la procédure d'information sur l'existence de la convention.

Exemple :

Un avis indiquant l'existence de la convention, les parties signataires et la date de son dépôt auprès des autorités compétentes sera affiché dans les locaux du travail.

Un exemplaire de cette convention sera tenu à la disposition de tout salarié.

Article 36 : INTERPRETATION

En cas de litige à propos de l'interprétation de l'une des clauses de la présente convention, il est soumis à l'arbitrage du ministère de l'emploi et du Conseil de la Négociation Collective.

Article 37 : EFFET

Enoncer le principe de la continuité des effets de la convention.

Exemple :

Les dispositions de présente Convention collective s'appliquent aux contrats de travail conclus par la société.

Les dispositions de la présente Convention s'imposent aux parties, sauf dispositions plus favorables prévues dans les contrats de travail.

En cas de modification dans la situation juridique de la société, (ou d'une société du secteur, signataire de la convention) les dispositions de la présente convention collective demeure en vigueur et continuent à produire leurs effets.

La présente Convention continue à produire ses effets même en cas de dénonciation.

Article 38 : REVISION ET DENONCIATION

Enoncer les conditions de révision et de dénonciation.

Exemple :

La présente convention collective de travail peut être dénoncée à n'importe quel moment par la volonté de l'une des parties.

Cette dénonciation doit être notifiée au moins deux mois avant la date de

son expiration par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à l'autre partie , au greffe du tribunal compétent et à l'autorité gouvernementale chargée du travail .

La lettre doit préciser les raisons de la dénonciation et proposer un nouveau projet de convention.

Les négociations devront s'engager dans l'intervalle de 60 jours à partir de la date de réception de la demande de révision ou de dénonciation.

Pendant cette période, les deux parties s'engagent à ne recourir à aucun acte de nature à perturber l'activité normale ou le climat social ou à influencer les négociations en cours.

Cependant, tant que n'est pas intervenu un nouvel accord individuel ou collectif stipulant des avantages plus favorables, les salariés conservent le bénéfice des avantages qui leur étaient accordés par ladite convention.

Article 39: AVANTAGES ACQUIS

Enoncer le principe de la garantie de tous les avantages acquis.

Exemple :

La présente convention ne peut, en aucun cas, porter atteinte aux avantages acquis avant sa mise en application par les salariés, soit à titre individuel ou par équipe ou collectivement, sauf en cas d'octroi d'avantages supérieurs ou équivalents.

Article 40 : DISPOSITIONS FINALES

Tout ce qui n'est pas prévu dans la présente Convention Collective reste régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

ANNEXES A LA CONVENTION COLLECTIVE :

Prévoir des annexes pour alléger le texte et permettre l'actualisation ultérieure des données chiffrées. Exemple :

- ANNEXE 1 : Liste des congés pour jours fériés
- ANNEXE 2 : Classification du personnel
- ANNEXE 3 : Grille des salaires
- ANNEXE 4 : Avantages sociaux
- ANNEXE 5 : Couverture Sociale.



Conclusion

La pratique de la conclusion des conventions collectives remonte à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle. Elle constitue, à chaque fois, l'aboutissement d'un processus de concertation et de négociation sociale entre salariés et employeurs pour la mise en place d'un cadre conventionnel adapté qui comble les lacunes de la législation en vigueur et qui peut répondre aux spécificités de l'entreprise ou du secteur.

Au Maroc la pratique de la conclusion des conventions collectives n'a jamais pu se développer, et ce compte tenu de la faible structuration des secteurs et des branches au Maroc d'une part et d'autre part par le faible niveau de confiance dans la négociation sociale entre les partenaires sociaux.

Dans le contexte actuel marqué par une faiblesse de performance et de compétitivité des entreprises, le droit conventionnel peut être un levier pour relever les défis de transformation des entreprises et de stabilité sociale.

Le nouveau modèle de développement économique et social auquel appelle Sa Majesté de ses vœux lors de ces différents discours de 2018 et 2019 devra passer par un projet d'amendement du Code du Travail et par la promotion des conventions collectives dans notre pays.

A ce titre, la promotion des Conventions Collectives pourrait être une réponse aux exigences du nouveau contrat social qui pourrait avoir un impact sur la promotion sociale des salariés et la consolidation de la compétitivité de l'entreprise.

Pour ce faire, la convention collective doit être construite dans la souplesse, la clarté et la logique, de manière à être à la portée des différents acteurs de la relation de travail.

Contrairement à d'autres pays où les conventions collectives de travail se comptent par centaines, au Maroc, elles sont encore peu nombreuses.

Le ministre du travail et de l'insertion professionnelle, avance le nombre de conventions collectives de moins de 30 signé au niveau des entreprises privées avec un potentiel identifié de 70 conventions collectives qui pourraient être signer.

Selon le code du travail, la convention collective est un contrat qui régit les relations de travail et peut être nouée entre les représentants d'une ou de

plusieurs organisations syndicales des salariés les plus représentatives, et un ou plusieurs employeurs contactant à titre personnel, ou les représentants d'une ou de plusieurs organisations professionnelles des employeurs.

Les conventions collectives peuvent être à durée déterminée (3 ans au maximum) ou indéterminée.

Selon le SG de l'UMT l'un des syndicats les plus représentatif au Maroc «l'Etat n'offre Malheureusement, aucune incitation aux conventions collectives, or, c'est un instrument de paix sociale qui favorise la productivité des entreprises. Dans les secteurs où nous avons signé des accords, comme les banques, l'énergie, l'imprimerie, la chimie, les ports,... l'on entend rarement parler de grèves par exemple», dénonce Moukharik. «L'Etat n'a, par ailleurs, jamais pris ses responsabilités par rapport à l'extension de ces conventions. Cela démontre qu'il n'y accorde que peu d'importance», surenchérit-il. En effet, l'article 133 du code du travail stipule que si une convention collective concerne au moins la moitié des salariés de la profession, ses dispositions peuvent être étendues par arrêté de l'autorité en charge du travail à l'ensemble des entreprises de cette même profession, soit dans une zone géographique, soit dans tout le territoire. Si elle concerne au moins les deux tiers des employés, l'extension devient obligatoire. Jusqu'à aujourd'hui, cela n'a jamais été fait, selon l'UMT.

Aujourd'hui, l'esprit et la pratique restent peu développés. Pour les développer, le projet de code du travail instaure l'obligation de négociation.

Selon un ex-délégué régional de l'emploi, le recours aux conventions collectives reste encore peu répandu. Aujourd'hui, leur nombre est trop faible, On les retrouve dans les secteurs bancaire, celui des assurances, les sucreries, et le secteur pétrolier ou dans des entreprises comme Somaca, Centrale Danone et CTM...etc.

Selon cet ancien représentant de délégation régionale de l'emploi, parmi les freins à l'ancrage de cette pratique au Maroc, figurent le faible taux de syndication des salariés ainsi que les rivalités entre syndicats quand il y en a plusieurs dans un même secteur. Pour lui, la convention collective vise à instaurer un climat de paix sociale en prévoyant des mécanismes contractuels à même d'atténuer les conflits entre patrons et travailleurs. Elle regroupe l'ensemble des accords conclus entre les organisations syndicales des employeurs et ceux des salariés, par branche d'activité.

Selon un avocat au barreau de Casablanca, les conventions collectives interviennent surtout pour compléter et adapter les dispositions du code du travail aux situations particulières des différents secteurs d'activité. Elles contiennent généralement des dispositions plus avantageuses que le droit commun sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur les garanties sociales (congrés supplémentaires, primes diverses, régimes de prévoyance...). En fait, chacune des parties, employeurs et salariés, trouve son compte dans les conventions collectives qui sont librement négociées, souligne un expert des conventions collectives. En effet, à côté des droits et avantages accordés aux employés, les conventions collectives contiennent des dispositions qui permettent d'assurer l'équilibre. Rappelons qu'elles doivent être obligatoirement écrites sous peine de nullité et qu'elles peuvent être renouvelées tous les trois ans. La partie qui en demande la révision doit en aviser l'autre par courrier. En attendant de nouvelles négociations, c'est l'ancienne convention qui continue de courir. Dans la législation actuelle, la convention collective est régie par le dahir du 17 avril 1957. Le projet de code du travail a repris pratiquement les mêmes dispositions. Mais pour mieux en organiser la pratique et en impulser le développement, il vient avec des amendements. Il s'agit notamment de l'instauration de l'"obligation" de négociation entre les différentes parties. Selon les textes en vigueur, un patron peut faire la sourde oreille aux sollicitations des employés. Une précision de taille: toute entreprise ne peut appliquer plus d'une convention collective et celle-ci est valable pour l'ensemble de ses salariés. Cette dernière est déterminée par l'activité économique principale de l'entreprise. Lorsque l'employeur est lié par une convention collective, ce sont les clauses de cette dernière qui sont reprises dans les contrats de travail (article 5 du dahir). Selon le même dahir, les conventions collectives s'appliquent, quel que soit l'effectif, dans les entreprises où l'employeur est adhérent à une organisation patronale signataire, dans les entreprises où l'employeur décide de l'appliquer volontairement ainsi que dans toutes les autres entreprises, lorsque la convention collective a été "étendue" par arrêté du ministre du Travail. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une convention obligatoire. Le dahir du 17 avril 1957 distingue en effet entre convention collective ordinaire et convention collective obligatoire. L'article 23 du dahir (qui a été reconduit par le projet de code du travail) précise que les entreprises régies par une convention collective et employant au moins 50% des travailleurs d'une profession donnée peuvent l'étendre à l'ensemble de l'activité dans une région déterminée ou à l'ensemble du territoire. Cette extension peut intervenir soit à la demande des syndicats ou groupements professionnels d'employeurs, soit en raison d'impératifs économiques. Toutefois, et avant de donner son

aval, l'administration peut exclure de l'extension certaines dispositions de la convention ou subordonner l'extension desdites dispositions à des réserves ou à des conditions particulières.

Dans cette optique, la commission relation avec les partenaires sociaux de la CGEM encourage les initiatives d'élaborer des conventions collectives permettant à la fois de promouvoir le champ conventionnel, mais aussi d'assister les employeurs et les salariés à construire ensemble leur champ conventionnel adapté à leurs secteurs ou spécificités

Ce guide se veut une illustration de la volonté de la CGEM à faire évoluer les conventions collectives, pour mettre en exergue les intérêts et les apports du droit conventionnel dans le champs social et également encourager les différentes parties prenantes à conclure des conventions collectives.

**AVENIR DU TRAVAIL ET
RELATIONS SOCIALES**



Préambule

Lorsqu'on parle d'avenir du travail, d'innombrables idées et interrogations se précipitent dans notre esprit, tantôt optimistes tantôt pessimistes : Le progrès technologiques – l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique – Les robots qui remplaceront les humains. La suppression d'emploi et la création de nouvelles formes de travail qu'on ne connaît pas encore. Des secteurs d'emploi vont disparaître alors que d'autres verront le jour.

Les compétences d'aujourd'hui qui ne correspondront pas forcément aux emplois de demain, les compétences nouvellement acquises peuvent rapidement devenir obsolètes. Les changements démographiques feront pression sur les marchés du travail et les systèmes de sécurité de travail.

Y aurait-il de nouvelles possibilités pour créer des emplois, améliorer les revenus, réduire la pauvreté et progresser sur l'échelle du développement ? allons- nous réduire nos industries à forte intensité de carbone et de ressources ? Cela aura-il un impact positif sur nos modes de production, nos rendements. La durée de travail par semaine sera-t-elle amenée à baisser ? Créons-nous des millions d'emplois à mesure que nous adopterons des pratiques durables et des technologies propres. Nos relations sociales seront-elles plus solides et plus pérennes.

Arriverons-nous à combler l'écart entre les genres, réparer les effets des inégalités sociales, et bien davantage. Ou rien de tout cela ne se produira, en tout cas rien ne pourra se produire tout seul. Sans une action décisive, nous nous dirigerons vers un monde où les inégalités et les incertitudes iront croissant.

Il est tout à fait vrai que les machines auront un jour la capacité de calculer tout ce qui est calculable, mais il est certain que la réduction des relations entre les hommes à des opérations de calcul d'intérêt ou d'utilité ne peut conduire qu'à la violence.

Tout de même deux certitudes peuvent être avancées :

La première concerne l'impact de la révolution numérique et de l'innovation sur l'organisation et la division du travail. Il sera au moins aussi considérable que dans la précédente révolution industrielle qui a donné le jour à l'état social. Or les mutations techniques d'une telle ampleur s'accompagnent nécessairement d'une refonte des lois de groupement des individus, en d'autres termes d'une refonte des institutions,

La deuxième c'est que nous faisons face à une crise écologique sans précédent largement imputable à notre modèle de développement.

Ces deux certitudes nous poussent vers l'obligation de reconsidérer notre conception du travail aussi bien du point de vue technique, de nos relations de travail que du point de vue écologique et de la soutenabilité de nos modes de production.

Cette reconsidération nous mène vers une remise en question de la dimension sociale et juridique de nos relations sociales. Ces dernières, ne peuvent être séparées des modes de production. Elles se présentent toujours comme l'une des réponses possibles des espèces humaines aux défis que leurs posent ces conditions d'existence. Ainsi et pour se développer, le social et l'économique ont besoin d'un horizon commun. L'horizon étant un futur ou un univers en trois dimensions, il est absent d'un monde plat de la pensée binaire. De fait le présent guide s'est attaché aux questions de savoir comment le travail va-t-il changer et comment ce changement impactera l'évolution de la relation employeur-employé.

Ainsi, nous allons essayer de répondre aux interrogations suivantes :

1. Quelles sont les nouvelles formes de travail?

2. Comment la relation Employés/Employeurs va-t-elle évoluer? et comment pourrions-nous anticiper sur cette évolution pour en tirer bénéfice?

Nous savons qu'il ne sera pas facile de créer les fondations économiques et sociales nécessaires au Maroc sans avoir pris en considération les transformations futures auxquelles nous allons tous être soumis. Si les pouvoirs publics, les travailleurs et les entreprises investissent dans les changements qui s'imposent, la prochaine génération de travailleurs, d'inventeurs et d'entrepreneurs aura les moyens de franchir l'handicap du sous-développement.

Quel que soit ce que l'avenir nous réserve, l'investissement dans le capital humain est une politique irréprochable qui prépare l'individu à faire face aux défis qui s'annoncent.

Introduction

Le monde du travail a évolué au fil du temps en subissant de profondes mutations résultantes du progrès économique, sociologique, historique et juridique, et le travail n'a pas toujours été considéré comme positif. Il était par exemple lié à l'esclavage dans la Grèce antique, et ne pas avoir à travailler était synonyme de liberté.

Avec l'industrialisation, le concept a gagné de l'influence dans la société, et la notion de travail a évolué, de même que les mentalités. Dans les années 1990, les sociologues ont prédit la «fin du travail», mais, depuis les années 2000, la tendance s'est inversée en faveur du rôle essentiel du travail pour les sociétés et les individus. Le raisonnement qui attribue une telle importance au travail se fonde sur des valeurs extrinsèques – les individus veulent travailler pour la stabilité psychologique, l'intégration sociale, la liberté personnelle et l'autonomie que le travail procure.

Le travail reste sacré, selon la religion islamique « Al 3amal 3ibada ».

Dans les pays non encore suffisamment développés, le monde du travail se caractérise par l'emploi précaire et informel, une durée excessive de temps de travail rémunéré ou non (occupé de manière disproportionnée par les femmes) et une protection sociale rudimentaire. Pour autant, la notion de travail reste ambiguë : les individus peuvent mourir du ou au travail, mais aussi de chercher ou de ne pas avoir du travail.

Dans notre société Marocaine, souvent le travail est considéré comme un moyen de classement social : entre ceux qui ont ou n'ont pas de travail ; ceux qui possèdent un travail temporaire ou définitif ; et à l'intérieur de ceux qui disposent d'un travail permanent, le travail est-il intellectuel ou manuel ? La majorité des travailleurs restent confinés dans des emplois peu productifs, souvent informels et peu exposés à la technologie.

Certes tout cela est amené à connaître des changements et les défis posés par la révolution numérique et l'épuisement des ressources naturelles appellent des réponses nouvelles qu'il appartient aux entreprises et aux travailleurs de mettre en œuvre. Alors quelles sont ces défis ou plutôt ces opportunités. Est-ce que l'avenir du travail est en fait celui que nous voulons tous ?

Notre ambition à travers la publication de ce guide est de montrer clairement à la fois l'importance et l'urgence des changements auxquels le monde du travail sera confronté, et qu'elles sont les pistes susceptibles d'éclaircir à l'ensemble des parties prenantes la meilleure façon pour gérer et de tirer parti des transformations que le monde du travail connaîtra.

Notre souhait est que ce rendu puisse susciter de nouvelles discussions sur toute une série de questions – notamment, par exemple, comment renforcer les dispositions juridiques au service d'un dialogue social fort et durable, et comment faire mieux concorder notre futur modèle économique avec un programme sociale inclusif.

Enfin, nous espérons avoir réussi dans la rédaction de ce guide que nous l'avons voulu à la fois lisible et conçu mais traitant de plusieurs disparités complémentaires. L'objectif est qu'il puisse toucher un large éventail de parties prenantes – des décideurs de haut niveau aux jeunes étudiants, aux actuels et futurs travailleurs et aux chefs d'entreprise, entrepreneurs de plateformes et travailleurs informels – car nous sommes convaincus que, si tout le monde est conscient des mutations à l'œuvre et si tout le monde participe et travaille de concert pour trouver des solutions, l'avenir du monde du travail sera plus radieux.

Partie 1 : Demain c'est l'avenir du travail

L'avenir du travail au Maroc sera, certainement, façonné par les perturbations du marché du travail dues aux tendances mondiales, notamment la génération et la diffusion de technologies numériques, l'intégration économique et le changement climatique.

De nombreuses études démontrent qu'on adopte les technologies à un rythme exponentiel en remplaçant les compétences moyennes auparavant considérées comme étant uniquement du ressort de l'homme et en mettant le monde du travail en situation de constante mutation. Les processus dynamiques tels que la numérisation, la croissance de l'économie numérique et les progrès technologiques, associés aux changements profonds dans l'organisation du travail, la globalisation, les changements démographiques, les défis environnementaux ainsi que les nouvelles façons d'organiser la production de biens et la fourniture de services, offrent une multitude de possibilités à la société tout en présentant dans le même temps des défis considérables.

Le Rapport sur le Développement dans le monde (WDR) 2019 examine en quoi les avancées technologiques perturbent la nature du travail. Ces changements sont caractérisés par cinq éléments :

- La technologie **perturbe la nature des entreprises** telles que les entreprises basées sur des plates formes comme Amazon et Airbnb sont des sociétés traditionnelles comme les magasins de détail et les hôtels.

Les sociétés de plates formes créent un effet de réseau qui relie les clients, les producteurs et les fournisseurs, tout en facilitant les interactions grâce à des modèles commerciaux à plusieurs facettes.

- La technologie **redéfinit les compétences nécessaires au travail**. Alors que la demande de compétences moins avancées est en déclin, il augmente pour les compétences cognitives avancées, socio-comportementales et adaptables. Non seulement les nouveaux emplois remplacent les anciens, mais les emplois existants exigent de plus en plus un autre ensemble de compétences.

- **Les menaces** à la technologie liées à la technologie **sont exagérées et non uniformes d'un groupe de revenu à l'autre**. Bien que les économies avancées ont perdu des emplois industriels, l'emploi industriel est en hausse dans certains pays en développement (pays d'Asie de l'Est) et stable dans d'autres.

- Dans de nombreux pays en développement, environ **les deux tiers des travailleurs occupent des emplois peu productifs**, souvent dans des entreprises du secteur informel dont l'accès à la technologie est pauvre. L'informalité est restée remarquablement stable malgré la croissance économique et la nature changeante du travail. Aborder l'informalité et l'absence de protection sociale des travailleurs est une préoccupation urgente pour les économies émergentes.

- La technologie, en particulier les médias sociaux, affecte les perceptions d'inégalités croissantes qui ne sont souvent pas corroborées par les données sur l'inégalités des revenus.

Augmentation de l'exposition grâce aux communications numériques à une meilleure qualité de vie, des styles de vie différents et des opportunités renforcent ces sentiments, crée frustrations des et peut conduire à la migration ou à la fragmentation de la société

Mais à quel point ces éléments vont-ils métamorphoser la nature du travail au Maroc et les différentes relations sociales qui en découlent.

Les modes de production futurs

Lorsque les robots représentent une alternative moins coûteuse aux processus manufacturiers existants, les entreprises sont plus disposées à rapprocher la production des marchés de consommation. Certes, les entreprises réduiront les tâches répétitives et ne recruteront que des robots et des machines pour les exécuter.

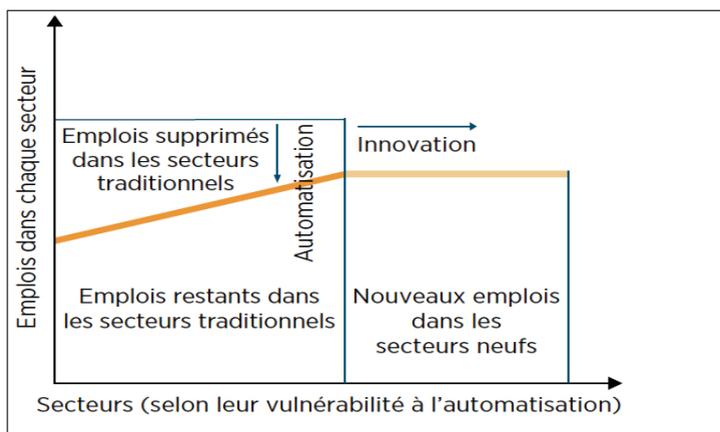
Le rapport sur le développement dans le monde 2019 soulève l'inquiétude que l'automatisation dans les pays avancés puisse signifier que de nombreux pays africains ne connaîtront pas une voie de croissance « traditionnelle » induite par l'industrialisation. Autrement dit le développement de nouvelles technologies de remplacement de la main-d'œuvre et leur adoption généralisée dans les pays avancés pourraient remettre en cause le modèle de croissance traditionnel basé sur la fabrication dont celui des pays en voie de développement, notamment le Maroc.

En effet, l'économie marocaine se distingue, notamment par un faible taux d'adoption de la technologie et une kyrielle d'autres causes. Il est tout à fait vrai que la base de fabrication est beaucoup plus petite, de sorte que l'automatisation n'est pas susceptible de déplacer beaucoup de travailleurs dans le secteur dans les années à venir. Mais la mondialisation pourra décider autrement et la concurrence externe ne verra pas les choses du même œil.

Selon un rapport de la Banque Mondial sur l'avenir du travail, ce dernier se joue entre l'automatisation et l'innovation (figure 1).

Face à l'automatisation, le nombre d'emplois dans les secteurs traditionnels baisse. Grâce à l'innovation, de nouveaux secteurs et de nouvelles tâches apparaissent. D'une manière générale, l'avenir du travail dépend de ces deux dynamiques. Il dépend aussi du niveau de main-d'œuvre et de compétences qu'exigent ces nouveaux emplois et tâches. Tous ces facteurs se répercutent à leur tour sur les rémunérations.

Figure 1 : L'automatisation et l'innovation détermineront les emplois de demain



Source : Glaeser 2018.

Note : Dans la figure, les secteurs sont classés des plus vulnérables au moins vulnérables à l'automatisation, ou des emplois faiblement et moyennement spécialisés aux emplois hautement spécialisés là où l'on observe une baisse de la demande relative de certains travailleurs moins qualifiés.

A quoi ressemblera l'entreprise du futur

L'entreprise du futur doit tenir compte de tous les modes de production possible et imaginable, les comprendre et les intégrer pour relever le défi socio-économique, réussir la transformation et s'adapter aux nouveaux usages. Plus besoin d'être physiquement présent dans un marché donné pour y intervenir.

L'entreprise du futur opérera dans une nouvelle économie, innovante et ultra concurrentielle, dans laquelle une startup peut ébranler un acteur majeur du secteur, à l'image d'Uber ou de BlaBlaCar. Une "économie des petits boulots", ou "gig economy", dans une société où "n'importe quelle personne avec une compétence particulière peut la vendre sur une plateforme

En effet, les plateformes numériques offrent aux entrepreneurs des opportunités d'affaires immédiates et la confiance des consommateurs amène les plateformes à étendre rapidement leurs activités à d'autres secteurs.

Dans la plupart des plateformes, les salariés fixent eux-mêmes leurs heures de travail. Les rentrées supplémentaires qu'obtiennent les titulaires d'emplois d'appoint peuvent leur permettre de stabiliser quelque peu leurs revenus. Le caractère flexible des emplois sur les plateformes permet aussi à un plus grand nombre de femmes de participer à la vie active.

Si elle est avantageuse, la flexibilité doit être accompagnée par des protections associées à la relation classique employeur-employé, à savoir la protection sociale, la retraite, les congés payés, ...

La plupart de nos réglementations ne sont pas encore adaptées à ces changements. Les plateformes évoluent dans un brouillard réglementaire, mais les entreprises virtuelles se doivent tout de même de respecter un minimum de normes de qualité, de prudence et de sécurité, entre autres principes de politique publique.

Il ne faut pas oublier que les entreprises subissent une pression croissante pour les inciter à devenir durables, en tenant compte d'un triple résultat : la durabilité financière, ainsi que l'impact social et environnemental.

Les risques environnementaux augmentent la vulnérabilité des entreprises et des personnes partout dans le monde. Cependant l'exposition accrue aux risques environnementaux va de pair avec l'innovation en matériaux et sources d'énergie plus durables. La pression pour des environnements de travail plus durables, des valeurs d'entreprise et une conduite responsable des entreprises vient des travailleurs, des consommateurs et des politiques gouvernementales, offrant des opportunités et des primes aux entreprises qui s'adaptent rapidement.

Malgré de récents revers, l'économie mondiale s'est véritablement mondialisée avec un profil en rapide évolution. Une économie émergente telle celle du Maroc –à la périphérie des chaînes de valeur mondiales, principalement comme fournisseurs de biens à bas coûts, de ressources naturelles non transformées ou de simples services – deviendra un pôle d'attraction pour les capitaux, l'innovation et le talent. L'intégration économique mondiale renforce l'harmonisation d'une gouvernance d'entreprise mondiale et d'un environnement fiscal/réglementaire et commercial, ayant un important impact sur les entreprises.

Le projet Doing Business de la Banque mondiale définit les exigences réglementaires fondamentales devant permettre à l'initiative privée de prospérer. Un bon élève tel, le Maroc devrait in-fine arriver à une plus grande prospérité à travers la simplification d'une réglementation favorable à l'activité

économique et en offrant une infrastructure de base inégalée.

Les entreprises installées au Maroc doivent impérativement avoir accès au haut débit, car, après tout, les activités de bon nombre d'entre elles reposent en partie, voire entièrement sur l'Internet. L'accès à la téléphonie mobile est loin de suffire; le haut débit réduit les coûts de transaction jusque dans les marchés les plus reculés dépourvus d'infrastructures de transport. La réduction des coûts afférents à ce dernier facilitera les échanges internes et externes.

Une connexion aux réseaux sociaux n'est pas l'objectif souhaité, mais plutôt celle des services financiers numériques.

Il faut aussi ne pas oublier qu'il faut continuer à faire face aux nouvelles problématiques et commencer à préparer des solutions en matière de législation, de la concurrence, de fusions et d'acquisitions des entreprises et de bien être des consommateurs.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'évolution démographique modifie le milieu de travail. Une main-d'œuvre multigénérationnelle composée de baby-boomers, de la génération X et de la génération Y englobe diverses attentes professionnelles. Une population diversifiée et inclusive est également de plus en plus représentée dans la population active, mais le changement le plus significatif est peut-être l'inclusion des femmes, qui entrent sur le marché du travail à des niveaux historiques records. Les entreprises s'inquiètent de devoir gérer une main-d'œuvre multigénérationnelle. Dans certaines régions, comme dans les économies de l'OCDE, le déclin de la population en âge de travailler devrait conduire à repenser les fondamentaux de longue date du travail, de la retraite et de l'épargne. Dans d'autres parties du monde comme l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine, l'intérêt est axé sur la manière de tirer parti du dividende démographique et de ses gains économiques potentiels tout en gérant les pressions sur les marchés du travail et sur la société.

A quoi ressemblera les travailleurs du futur

« Elles sont toujours polies, elles vendent toujours plus, elles ne prennent jamais de vacances, elles n'arrivent jamais en retard, il n'y a jamais de chutes accidentelles ni de procès pour discrimination en raison de l'âge, du sexe ou de la race », déclarait Andrew Puzder, alors directeur de Hardee's Food Systems Inc., une chaîne de restaurants basés dans le Tennessee. Il parlait de remplacer ses employés par des machines. Normal que les travailleurs s'inquiètent devant de telles déclarations.

Il est en revanche difficile de dire dans quelle proportion les robots remplaceront les humains et dans quel horizon. Sans pour autant oublier que cela engendre la création de plus d'emploi dans d'autres secteurs émergents.

Certes, les travailleurs effectuant des tâches routinières « codifiables » sont les plus vulnérables. Certains emplois dans le domaine des services sont aussi vulnérables à l'automatisation tel que la conduite menacée par l'arrivée des bus autonomes ou l'arrivée des logiciels qui prendront la relève des humains quant à l'analyse financière, certaines décisions juridiques ou encore l'étude des dossiers.

Les compétences auxquelles les robots ne peuvent se substituer sont de plus en plus précieuses : il s'agit de capacités cognitives générales telles que la pensée critique et de compétences socio-comportementales comme la gestion et la reconnaissance des émotions qui renforcent le travail d'équipe. Les travailleurs dotés de ces aptitudes sont plus adaptables sur les marchés du travail

On pourra en déduire que, la demande de compétences cognitives et socio-comportementales non routinières est de plus en plus forte dans les économies avancées et émergentes. On observe aussi un recul de la demande de compétences routinières spécifiques à un emploi. Et la combinaison de différents types de compétences semble de plus en plus rémunératrice. Cette évolution transparait non seulement dans le fait que de nouveaux emplois se substituent aux anciens, mais aussi dans la modification des profils de compétences des emplois existants.

Les travailleurs jeunes sont plus susceptibles de subir les effets de l'automatisation que les travailleurs âgés. La robotisation n'a pas particulièrement influencé l'emploi en Allemagne, bien qu'on observe une baisse des recrutements des jeunes. Pour cette raison, les pays à la population vieillissante et ceux qui ont une population jeune et escomptent un grand nombre de nouveaux venus sur le marché du travail réagiront différemment à l'automatisation.

Ce qui est loin d'être le cas au Maroc car la plupart des travailleurs marocains sont jeunes avec une éducation limitée et ont plus tendance à recourir aux travaux offerts par le secteur informel, de sorte que les technologies utilisables conçues pour répondre à leurs besoins productifs ont le potentiel de les aider à apprendre plus et à gagner plus.

Le défi de trouver, d'embaucher et de retenir des travailleurs qualifiés se fait sentir au-delà des frontières, des secteurs ou des catégories salariales. L'évolution des connaissances, de l'éducation et de la formation signifie souvent que les employés les plus qualifiés ne se trouvent pas là où se situent les emplois.

Le manque de compétences pertinentes dans le monde du travail provoque déjà des problèmes, même pour des postes de niveau débutant. Des dirigeants de toutes les régions s'inquiètent du fait qu'il devient de plus en plus difficile

d'embaucher des personnes ayant les compétences requises. 40% des employeurs ont indiqué le manque de compétences comme étant la principale raison de vacance de poste de niveau débutant et 60% ont déclaré que les nouveaux diplômés n'étaient pas suffisamment préparés au travail actuel. La majorité des dirigeants croit que l'adéquation des programmes d'études aux besoins de l'économie fournirait les employés qualifiés dont ils ont besoin. Ils souhaitent d'autre part que les entreprises jouent un rôle actif dans l'élaboration de systèmes éducatifs permettant d'améliorer les compétences.

Développement de la flexibilité

Les trente glorieuses avaient consacré l'avènement d'une organisation du travail basée sur la standardisation des produits et des méthodes de production ainsi que sur la rationalisation des processus de travail, permettant d'assurer une production de masse.

Depuis le milieu des années 1980, les entreprises créatrices d'emplois étaient contraintes de gérer les fluctuations de leurs marchés, d'où la nécessité d'intégrer la flexibilité dans leur mode de gestion. Ainsi, la flexibilité de l'organisation productive a succédé à la standardisation : les nouvelles formes d'organisation du travail sont censées répondre aux défis d'une économie mondialisée et permettre aux entreprises de s'adapter. De nouveaux modèles productifs se sont développés, caractérisés par la conjonction d'innovations technologiques, d'innovations organisationnelles et de principes d'organisation du travail reposant sur la polyvalence et l'initiative des salariés (post-taylorisme).

La flexibilité du travail va s'imposer de plus en plus aux entreprises et aux économies qui veulent s'adapter aux évolutions dictées par leur environnement, notamment les contraintes d'un marché en perpétuel changement. Synonyme de réactivité, elle se base sur des modes de production et une réglementation du travail souple et adaptable aux différentes circonstances auxquelles peuvent être confrontées les entreprises. C'est une manière efficace de faire intégrer visant à renforcer à la fois la souplesse et la sécurité du marché du travail par la conciliation entre la garantie de la compétitivité des entreprises et la demande de sécurité légitime des salariés.

Tout de même, cette flexibilité peut et doit être responsable lorsqu'elle est pensée dans sa dimension globale et non pas seulement de manière singulière.



Partie 2 : Avenir du travail et relations sociales

Comme on vient de constater dans la première partie, l'un des effets de ces changements que va connaître le travail est apparemment le déclin de la relation de travail traditionnelle et permanente et l'éclosion d'autres régimes de travail.

En matière de relations professionnelles, la façon dont les travailleurs communiquent individuellement et collectivement avec la direction, en utilisant des outils numériques et dans un marché du travail plus mondialisé, pourrait avoir des conséquences qui appellent à une réflexion plus approfondie.

Dans un tel contexte, le rôle futur des travailleurs, des organisations d'employeurs et celui des syndicats, mérite une sérieuse réflexion, tout comme le rôle du dialogue social ou celui des conventions collectives.

Les effets de la technologie :

Nombreuses sont les prévisions qui concernent l'impact de la technologie sur l'avenir du travail. Cependant, deux d'entre elles peuvent se vérifier dans le contexte des économies émergentes :

1. La technologie déstructure l'organisation des entreprises de manière à la rendre plus adaptée aux besoins du marché,
2. La technologie modifie la nature des compétences recherchées sur le marché de l'emploi d'une manière quasi-permanente.

Si on prend le cas des plateformes, une main d'œuvre à distance et dispersée rendra le temps de travail moins important en tant qu'outil de contrôle du point de vue juridique et des ressources humaines.

D'autre part, dans une entreprise industrielle du futur des outils de contrôle de la productivité plus sophistiqués permettront d'améliorer la productivité dans l'ensemble du milieu de travail, mais ils génèrent des relations de travail spécifique et ayant besoin de politiques de ressources humaines minutieuses et judicieuses.

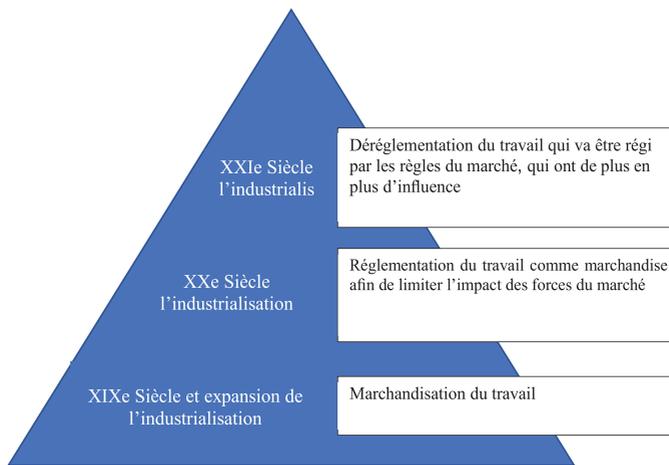
La forte augmentation de collecte de données sur le lieu de travail demandera également une approche minutieuse de la part de la direction.

Il semble cependant de plus en plus clair que la vulnérabilité à l'automatisation ne dépendra pas tellement du fait qu'il s'agisse d'un travail manuel ou de bureau, fortement ou faiblement qualifié, mais s'il est ou non routinier.

Les relations de travail dans un monde en mutation

Nous aimerons souligner qu'il n'existe pas d'avenir prédéterminé pour les relations au travail mais qu'il va dépendre des décisions que nous allons prendre, certains probablement plus efficaces que d'autres.

La Déclaration de Philadelphie de 1944, stipule que « le travail n'est pas une marchandise ». **Karl Polanyi**, dans son ouvrage intitulé La Grande transformation, affirme que le travail est une marchandise fictive, principe qui permet d'expliquer trois phases dans les relations : représenté dans le schéma ci-après.



Dans ce contexte, le défi principal pour les relations du travail est de savoir comment réduire l'effet de la marchandisation. La question est de savoir si nous avons effectivement besoin d'un système de nouveaux mécanismes ou simplement de redécouvrir les anciens mécanismes pour relier les attentes du travail, de la consommation et du bien être social.

Qu'est ce qui va émerger si les relations d'emploi traditionnelles disparaissent ? Bien que la tendance soit à la déréglementation, les anciens instruments ont un potentiel de revitalisation. Par exemple, l'inspection du travail s'est réinventée pour jouer un nouveau rôle, comme c'est le cas en Amérique latine. Cela pourrait devenir une forme d'« acupuncture réglementaire », ce qui constitue une stratégie pour sélectionner des domaines essentiels où une pression peut être exercée, par exemple dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Dans le même temps, si le travail est traité comme une marchandise, la société

pourrait, en s'inspirant de Polanyi, envisager un «contremouvement» sous des formes variées.

Avec les nouvelles capacités abordables rendues possibles grâce à l'automatisation, un nombre significatif de nouvelles opportunités d'emploi et de nouveaux marchés continueront d'être créés. Mais en même temps, des emplois ou des tâches existants pourraient disparaître ou être repensés.

Ces modifications de capacités et de compétences requises ainsi que la transformation dans l'organisation du travail permettront de mieux répondre aux besoins des individus et des entreprises. Elles offriront également de nouvelles opportunités d'emploi, permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle et favorisant un meilleur accès à des possibilités de revenus, d'où qu'elles viennent. Mais elles posent également des défis concernant les formes d'emploi futures, la polarisation des compétences, l'adéquation, la pertinence des cadres juridiques, institutionnels ou sociaux existants, notamment

Fin de la relation de travail ordinaire

La façon d'entreprendre et de distribuer les tâches qui y sont liées connaîtront d'assez importants changements. Mais pas seulement, la nature de la relation de travail changera aussi, par conséquent. Le traditionnel attachement permanent du travailleur à son entreprise et les pratiques connexes telles que les rémunérations à l'ancienneté sont en diminution.

Beaucoup de ces futurs emplois et fonctions exigeront plus d'aptitudes personnelles et émotionnelles telles que la persuasion, la créativité, l'empathie, le leadership, la capacité à travailler en équipe, entre autres.

Il y a aussi des facteurs structurels qui influent sur la relation de travail ordinaire. La complexité croissante des systèmes de production et l'instabilité des marchés dans un contexte de diffusion de la technologie et d'accroissement des liens réciproques imputables à la mondialisation en marche font de la flexibilité numérique et fonctionnelle un élément capital de la réussite des entreprises. Dans beaucoup de pays, les sociétés spécialisées dans le placement de personnel connaissent une augmentation spectaculaire de leurs activités.

Une bonne partie de la réglementation actuelle régissant le marché du travail et la protection des travailleurs repose sur la relation de travail ordinaire et n'est pas adaptée aux situations qui se profilent sur les lieux de travail. Comme l'a dit un observateur, «il se peut que nous abordions une période où il faudra procéder à des ajustements de grande ampleur des modèles d'emploi, de la semaine de travail, du travail en sous-traitance, des salaires minima et de la fourniture des services publics pour maintenir la cohésion sociale et défendre

les valeurs fondamentales que sont l'équité et la mobilité intergénérationnelle».

Il y a des valeurs humaines et sociétales fondamentales qu'il faut préserver, quels que soient les changements qui affectent la société. Certains éminents universitaires ont conclu qu'il fallait d'urgence élaborer de nouvelles politiques, stratégies de réglementation et dispositions institutionnelles qui, d'une manière ou d'une autre – dans un environnement très différent – produiront les résultats sociaux et économiques positifs qui allaient autrefois de pair avec l'époque des contrats de travail classiques et des marchés du travail réglementés».

Prévoir une réduction du temps de travail

Keynes Maynard avait envisagé un futur sans travail, tout le travail nécessaire à la vie étant réalisé par des « esclaves mécaniques ». Certes, il est difficile de confirmer ce postulat.

Néanmoins, on pourra postuler avec beaucoup de zénitude que l'innovation et le progrès techniques réduiront la durée du travail du fait qu'ils réduiront le temps d'exécution des tâches de production. Par conséquent, si cela arrive, cela entraînera certainement de profonds changements organisationnels.

Si l'on postule, par exemple, que les individus n'auront pas besoin de travailler plus de trente heures par semaine et que le plein emploi sans perte de revenu deviendra une réalité, quelles sont les solutions politiques existantes qui pourraient, du moins partiellement, permettre de répondre à ces questions?

Ce qui est certain, c'est que le résultat optimal ne sera pas atteint si la problématique est laissée entièrement au « marché ». L'économie néoclassique ne fournit aucune base d'intervention dans les choix d'un individu entre travail et loisirs. Son hypothèse sous-jacente est que l'automatisation réduira le coût de production, générant de plus hauts revenus réels, ce qui limitera l'arbitrage permanent entre hausse des revenus et loisirs, et le taux naturel de chômage n'a donc aucune raison d'augmenter.

Il ne s'agit que d'un tableau fictif toutefois car, en réalité, la majorité des individus ne sont pas libres de choisir où se situe leur équilibre optimal entre travail et loisirs. Même dans un scénario où l'innovation et l'automatisation créeront suffisamment d'emplois de remplacement ou complémentaires, une période de transition problématique ne pourra être évitée, aussi est-il important d'envisager comment gérer de telles éventualités. Pour maintenir le plein emploi sur la base d'une durée hebdomadaire de travail plus courte, un certain degré d'intervention sur les marchés est nécessaire.

Comment évoluera le tripartisme ?

Les contours et le contenu du dialogue social varient considérablement en fonction de l'avenir du travail. Le dialogue social tripartite continuera à exister et va nécessiter comme d'habitude la collaboration des représentants du gouvernement, des syndicats et des organisations d'employeurs qui doivent intervenir en tant que partenaires égaux et indépendants recherchant des solutions à des questions d'intérêt commun.

Préserver et améliorer le tripartisme est une tâche importante. Ainsi le monde future du travail connaîtra certainement la promotion du dialogue social tripartite+ qui implique non seulement les trois acteurs mentionnés ci-dessus, mais également d'autres membres de la société, tels que des ONG, des organisations de la société civile, etc. Ce type de dialogue social a fait l'objet de nombreux débats au sein et en dehors de l'OIT, l'un des principaux défis étant la responsabilisation et la représentativité des autres acteurs impliqués.

Avec la désintégration des processus de production, la diversité des lieux de production des normes et de suivi, le tripartisme peut être mis en cause pour ses insuffisances. Mais il continue de constituer le socle à la fois de la production de suivi et d'évaluation des normes et il faudrait qu'il renforce cette fonction-là. Il faudrait qu'il reste le porte-parole de la justice sociale par le travail. Pour cela il faudrait qu'il intègre le plus possible d'acteurs qui agissent en dehors de ce tripartisme.

L'approche tripartite traditionnelle est susceptible d'être remise en question en faveur d'une démarche de collaboration entre les partenaires sociaux, les gouvernements et d'autres parties prenantes (le «tripartisme amélioré»), indispensable pour assurer une gouvernance efficace du travail.

Si on est d'accord que l'avenir du travail suscite des défis pour tous les acteurs du marché du travail, toutes les parties prenantes intéressées, notamment les universités et les institutions internationales, devraient participer à la réflexion sur ce sujet. Il est fort probable que le fonctionnement des instances de dialogue social, sera revu afin d'accroître leur participation et d'amener d'autres acteurs de la nouvelle société à la table des négociations. Il est plus pertinent que le gouvernement collabore avec toutes les parties prenantes pour résoudre les problèmes liés à la productivité, la rémunération et à l'inadéquation des compétences.

La remise en question du rôle des syndicats

Dans le débat actuel sur l'avenir du travail, les syndicats sont critiqués et qualifiés d'outil du xx^e siècle, adapté à une relation d'emploi traditionnelle mais obsolète en termes de capacité à protéger les travailleurs dans le monde du travail en mutation du xx^e siècle, en particulier dans l'économie numérique.

L'érosion de l'emploi traditionnel remettra certainement en question le rôle des organisations syndicales. L'invisibilité de l'employeur et/ ou des travailleurs saura affaiblir la position des syndicats, qui perdront de vue leur interlocuteur traditionnel. Certes, la difficulté à identifier des salariés pourrait (dans certains cas) rendre le travail des partenaires sociaux difficile

Les syndicats ont lutté avec succès pour la normalisation de l'emploi dans le passé et ils pourraient le faire à nouveau aujourd'hui et demain. Ils ont déjà commencé à organiser les travailleurs s'inscrivant dans les chaînes des valeurs mondiales, les indépendants et ceux qui travaillent dans l'économie numérique, malgré un environnement souvent hostile.

Ce sont toujours eux qui font le plus entendre la voix des travailleurs, et un affaiblissement du pouvoir syndical pourrait avoir des conséquences économiques, sociales et politiques négatives pour les travailleurs ainsi que pour la société dans son ensemble.

Dans le contexte d'une hausse mondiale des inégalités et de nouvelles formes de travail, il est important d'avoir un processus de dialogue démocratique entre les travailleurs et les employeurs, qui agit comme médiateur dans le contrôle des gains de production. La démocratisation est tout aussi importante pour les organisations syndicales et, enfin, les coopératives pourraient faire progresser le processus de démocratisation de la production.

Le champ d'action des partenaires sociaux pourrait donc, en fonction non seulement des évolutions technologiques, sociologiques, mais également juridiques, se voir drastiquement réduit à l'avenir.

Si certains aspects des formes traditionnelles d'emploi se retrouvent dans les nouvelles formes d'emploi – par exemple la dynamique de pouvoir et de dépendance entre employeur et employé n'a pas disparu –, de nouveaux aspects de cette relation doivent être pris en considération. Les syndicats doivent repenser leur schéma de négociation habituel et élaborer de nouvelles formes de négociation collective, entre le syndicat et le lieu de travail plutôt qu'avec un employeur ou un secteur spécifique pour faire face aux mutations d'un marché du travail mondialisé, il est par ailleurs, nécessaire d'adopter une démarche concertée entre les syndicats. Une position syndicale commune est censée avoir plus de pouvoir de négociation avec les multinationales et donner plus de moyens à ceux qui n'ont aucun pouvoir.

Par ailleurs, davantage d'efforts sont nécessaires pour transférer une part des bénéfices de la mondialisation des entreprises aux travailleurs. Il existe déjà certains exemples, comme aux PaysBas, où les syndicats ont négocié avec les employeurs les termes des contrats à temps partiel, posant comme précondition l'égalité de traitement et l'égalité d'accès au système de sécurité sociale. Plusieurs expériences importantes sont actuellement en cours pour

intégrer ces évolutions dans le système, et des organisations émergentes essaient de concevoir des méthodes efficaces pour les mettre en place.

Les partenaires sociaux peuvent et doivent intégrer prochainement plusieurs aspects de la digitalisation dans les négociations collectives, de manière à permettre à l'entreprises marocaine de rester compétitive à l'international et d'au nous préserver le niveau de protection sociale actuelle.

Le poids de l'informel

Enfin, les décideurs doivent penser à la gestion des risques en raison de l'omniprésence du secteur informel dans les pays en développement et de la forte incertitude liée à la nature changeante du travail.

La persistance d'un secteur de services informels important met à rude épreuve les systèmes de gestion des risques reposant sur les employeurs. Financer les pensions et d'autres formes d'assurance par les impôts prélevés sur les salaires des travailleurs du secteur formel est peu efficace si ces travailleurs ne représentent qu'une infime proportion de la main d'oeuvre. Des exigences trop importantes découragent aussi la formalisation.

Indépendamment des progrès technologiques, l'omniprésence du secteur informel reste l'enjeu le plus important pour les économies émergentes. Ce secteur pourvoit plus de 70 % des emplois en Afrique subsaharienne, 60 % en Asie du Sud et plus de 50 % en Amérique latine. En Inde, il représente près de 90 % des emplois, malgré la croissance économique rapide et l'adoption des technologies. La rémunération et la productivité sont considérablement plus faibles dans le secteur informel.

Et les travailleurs qui s'y déploient ne bénéficient d'aucune couverture sanitaire ou sociale. En raison du retard du Maroc sur le plan des technologies, le processus d'industrialisation pourrait ne pas se traduire par la migration des travailleurs vers le secteur formel.

Le fossé qui sépare les travailleurs des secteurs informel et formel appelle une réévaluation de la notion de progrès face au caractère évolutif du travail. La croissance économique repose sur le capital humain accumulé et sur une infrastructure qui répond aux besoins sur les plans de l'éducation, de la santé et des affaires. Il est aussi temps de réfléchir à une protection sociale renforcée qui s'appliquerait à toutes les formes de contrat de travail.

Le dialogue social est essentiel pour façonner l'avenir du travail

Si on prédit une sorte d'érosion des relations de travail qui portera atteinte à la gouvernance du monde du travail, la question qui s'invite est sans doute celle de savoir s'il est toujours concevable, dans les conditions actuelles, d'organiser comme auparavant le dialogue social et la paix sociale de la même

manière. Comment allons-nous donner des garanties de sécurité et de santé au travail, et de savoir comment ces institutions vont continuer d'exister et d'agir. Il est important de repenser comment fournir un accès universel aux soins de santé à tous ceux qui travaillent, et pas seulement à ceux qui sont dans l'emploi.

En effet, plusieurs nouvelles formes d'organisation sont possibles, au bénéfice des travailleurs comme des employeurs, et dans lesquelles le dialogue serait plus démocratisé. Il est, ainsi nécessaire de réfléchir davantage à la manière de rendre les relations et les lois régissant le monde du travail plus inclusives, de considérer l'emploi dans un contexte plus large et de permettre un dialogue social plus étendu. De nouvelles dispositions doivent créer un processus permettant à différents acteurs, de s'ouvrir à d'autres partenaires, de négocier et de prendre en compte les problèmes spécifiques aux secteurs.

L'économie numérique pourrait servir à organiser et à atteindre les travailleurs, mais il est tout aussi important que les grandes entreprises s'engagent dans un dialogue permanent et institutionnel pour relever les défis du nouvel environnement du travail. Il est également fondamental que les modèles européens de dialogue social soient transposés dans les pays en développement, en tenant compte des contextes nationaux.

Pour les partenaires sociaux, il est essentiel que toutes les évolutions s'inscrivent dans le cadre du dialogue social, et leur représentativité devrait être prise en compte. Celle-ci doit être élargie pour intégrer les entreprises transnationales et, pourquoi pas, les travailleurs non réglementés ou informels dans le dialogue social. Dans le même temps, il faut s'assurer que l'employeur est clairement défini et ne peut pas disparaître derrière des intermédiaires.

Recommandations

Dans l'ensemble, les défis posés par ces tendances mondiales pour les entreprises de tous les secteurs, de toutes les tailles, partout dans le monde, offrent une opportunité unique aux organisations d'employeurs et d'entreprises de donner un souffle nouveau à l'idée d'une action collective des entreprises, devenant une force dynamique dans la construction de l'environnement de travail de demain.

Nos conclusions montrent que les entreprises se tournent vers les organisations d'employeurs et d'entreprises pour qu'elles contribuent à fournir la bonne combinaison de politiques et de services. Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent à leur tour s'adapter et innover davantage pour aider à façonner l'avenir des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble.

La situation future aura plus besoin des solutions de communication et de collaboration pour promouvoir la confiance et la coopération entre les entreprises et leurs partenaires. Les entreprises et les organisations d'employeurs qui le représentent peuvent rassembler des décideurs, des dirigeants d'entreprises et des universitaires pour cerner les besoins futurs des entreprises et élaborer des pistes de réponses tout en veillant à ce que les investissements soient réalisés en temps opportun et de manière pertinente dans les principaux secteurs de croissance.

Le rythme croissant des changements exige que les entreprises adoptent une vision à long terme basée sur des prévisions stratégiques. Qu'elles renforcent leur adhésion et cohésion pour refléter le contexte actuel des entreprises ; qu'elles assurent le leadership nécessaire pour anticiper l'avenir du travail ; qu'elles innoveront pour préparer des solutions et des connaissances qui seront de grande utilité. Développer ces changements à long terme exigera une planification durable, mais les avantages ne doivent pas être sous-estimés.

Les cadres réglementaires et les lois doivent être révisés pour permettre aux entreprises de conserver les aspects bénéfiques de la mondialisation tout en respectant leurs obligations envers les travailleurs. Cela peut se faire en centralisant et en réorientant la responsabilité vers les sociétés commerciales ou en décentralisant le contrôle et la responsabilité, ce qui donnerait du pouvoir à l'échelon local

Une autre conséquence du transfert de l'emploi à des tiers est que la législation du travail et la protection sociale sont définies au niveau national, alors que les conditions d'emploi diffèrent considérablement pour les travailleurs dans diverses structures économiques et situations d'emploi le long des chaînes d'approvisionnement. Il faut réfléchir à la possibilité de créer de nouvelles formes de responsabilité, en tenant compte des différents acteurs impliqués et de leurs degrés de contrôle possible.

Nos recommandations montrent que les entreprises doivent se tourner vers les organisations d'employeurs et d'entreprises pour qu'elles contribuent à fournir la bonne combinaison de politiques et de services. Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent à leur tour s'adapter et innover davantage pour aider à façonner l'avenir des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble.

Mettre en œuvre le contrat social

Il est très pertinent que notre pays, à l'instar de plusieurs autres pays, arrive à établir une stratégie nationale pour l'avenir du travail, en s'appuyant sur les institutions existantes de dialogue social ou, si nécessaire, en ajoutant d'autres; la société civile par exemple. En effet, pour parvenir à un dialogue inclusif, il

faut, d'une part, prendre en compte les diverses réalités des entreprises, des lieux de travail et des communautés locales et, d'autre part, transcender les frontières pour prendre en compte voir saisir les dimensions internationales.

Le contrat social est une parfaite illustration de ce que pourrait être une stratégie nationale qui décrit les obligations que l'État doit remplir vis-à-vis de ses citoyens et ce qu'il peut attendre en retour. Imposé de longue date par la force ou sous la menace, ce concept de base a évolué au fil du temps. De nos jours, sa viabilité dépend de la mesure dans laquelle il est perçu comme équitable.

Dans son ouvrage publié en 1762 et intitulé « Du contrat social ou Principes du droit politique », le philosophe français Jean Jacques Rousseau postule que tout le monde deviendra libre parce que tous renoncent au même nombre de droits et sont soumis aux mêmes devoirs. C'est ainsi que le contrat social est compris dans le présent chapitre : comme un train de mesures qui vise à contribuer à l'édification d'une société plus juste.

Les pressions anciennes et nouvelles qui pèsent sur le marché du travail appellent de nouvelles façons de penser. L'absence de services publics efficaces accessibles à la majeure partie des pauvres est une manifestation des fissures qui émaillent le contrat social aujourd'hui. En même temps, les mutations observées sur le marché du travail font craindre un chômage de masse. Toutes ces évolutions créent des tensions entre les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics partout dans le monde.

Néanmoins, bien que certaines de ces craintes semblent exagérées, il y a assurément des raisons de s'inquiéter.

La commission mondiale pour l'avenir du travail, qui a rédigé en 2019 un rapport sur l'avenir du travail, propose de créer une garantie universelle pour les travailleurs. Cette garantie intégrerait un « salaire assurant des conditions d'existence convenables », des limites à la durée du travail et l'assurance de lieux de travail « sûrs et sains ». Elle souhaite aussi que les politiques publiques encouragent la représentation collective et le dialogue social, considérés comme « un bien public qui est au cœur de la démocratie ».

Investir dans le capital humain

Les connaissances, les qualifications et les compétences représentent un atout essentiel pour soutenir la croissance économique et réduire les inégalités sociales dans les pays.

Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. Il peut croître, se réduire ou devenir inutile. Il subit différentes influences et provient de

différentes origines, notamment, mais pas seulement, d'un apprentissage organisé sous la forme de l'éducation et de la formation. Il s'agit notamment de l'apprentissage et de l'acquisition de qualifications sur le lieu de travail, ainsi que de la nécessité de mesurer un éventail plus large de qualifications.

Les quatre éléments (connaissances, qualifications, compétences et autres qualités personnelles) peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant le contexte dans lequel ils sont utilisés.

La grande question est de savoir si les travailleurs qui ont vu leurs emplois supprimés par l'automatisation auront les compétences requises pour les nouveaux emplois créés par les innovations. Les changements à venir vont nécessiter un besoin constant de formation pour que l'homme puisse s'adapter à une vie professionnelle en perpétuelle évolution. L'entreprise du futur doit mettre en œuvre un mode d'apprentissage et de formation spécifiques permettant l'évolution de la carrière professionnelle des candidats. La formation initiale ne sera plus suffisante et les salariés seront vite dépassés.

Pour tirer parti des transformations en cours afin d'ouvrir des portes et de créer des opportunités de développement humain, il faut que les travailleurs aient droit à l'apprentissage tout au long de la vie. Cela sera essentiel pour que les gens puissent bénéficier des nouvelles technologies et des nouvelles tâches qui en découleront.

L'entreprise du futur ne peut exister que si les systèmes de formation offrent aux individus une formation régulière tout au long de leur carrière, l'acquisition de nouvelles compétences.

Le rapport de l'Organisation Internationale du Travail parle de quatre éléments essentiels : un droit universel à l'apprentissage tout au long de la vie, un accompagnement des personnes dans les transitions, un programme de transformation pour l'égalité des genres et une protection sociale renforcée. Il ne s'agit pas de réflexions politiques après coup ou d'avantages sociaux envisageables que lorsqu'un pays atteint un certain niveau de développement. Au contraire, tous les pays doivent faire de l'investissement dans le potentiel humain une priorité centrale de leur politique économique, afin que le travail puisse pleinement contribuer au développement humain.

Améliorer la protection sociale

À mesure que le monde du travail évolue, les systèmes de protection sociale devront aussi évoluer pour garantir une protection constante aux travailleurs qui passent d'un emploi salarié à un travail indépendant, d'une entreprise ou d'un secteur de l'économie à l'autre ou d'un pays à l'autre, en veillant à ce que les droits et prestations soient accessibles et transférables, y compris pour ceux qui travaillent sur les plateformes numériques.

L'avenir du travail exige un système de protection sociale solide et réactif, fondé sur les principes de solidarité et de partage des risques, qui réponde aux besoins des personnes tout au long de leur vie. Cela implique un socle de protection sociale qui garantisse un niveau de protection de base à tous ceux qui en ont besoin, complété par des régimes d'assurance sociale contributifs qui offrent des niveaux de protection accrus.

Pour assurer une protection efficace pour tous, les sociétés doivent combler les lacunes et adapter les systèmes à l'évolution du monde du travail en étendant une couverture de protection sociale adéquate aux travailleurs dans toutes les formes d'emploi, y compris le travail indépendant. La protection sociale est essentielle pour permettre aux travailleurs et à leur famille de gérer les transitions à venir. Elle leur permet de gagner en confiance et d'être en mesure d'accompagner les changements que leur préserve l'avenir du travail.

Un système de protection sociale, de la naissance à la vieillesse, solide, inclusif et réactif fondé sur les principes de solidarité et de partage des risques est devenu plus qu'une obligation. Il est fondamental pour apporter un soutien et répondre aux besoins des personnes tout au long de leur vie.

Un système solide d'apprentissage tout au long de la vie, associé à une protection sociale universelle, permet aux travailleurs d'assumer leur responsabilité pour s'engager de manière proactive dans leur propre formation. Cela implique qu'ils puissent anticiper les compétences dont ils auront besoin pour rester employés, savoir comment les acquérir et s'engager dans la formation nécessaire, en sachant qu'ils peuvent investir le temps et prendre le risque.

Renforcer la représentativité des entreprises et celle des travailleurs

La digitalisation de l'économie entraîne des changements nombreux et profonds sur le travail. Toutefois, les impacts concrets sur chaque entreprise, profession ou branche économique seront très variés tant au niveau de leur intensité que de leurs manifestations concrètes. Cette multitude de situations concrètes influencées et modifiées par la digitalisation de l'économie évolue rapidement. Ces transformations appellent plus que jamais à des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque branche et de chaque profession, dans le cadre de la loi.

Les organisations patronales et syndicales sont particulièrement compétentes pour définir en commun les conditions de travail de leur branche ou de leur profession et assurer l'adaptabilité et la flexibilité du droit du travail. L'outil de la convention collective de travail devrait être privilégié pour répondre aux besoins de flexibilité. Il permet l'adoption de règles adaptées à chaque branche

tout en préservant le socle de protection des travailleurs offert par la loi sur le travail, y compris dans les secteurs « digitalisés » de l'économie et les secteurs émergents. Pour ce faire, il faut préserver et développer les zones d'action des partenaires sociaux.

Ces institutions sont en mesure de garantir la liberté et la dignité du travail, la sécurité économique et l'égalité des chances. Elles sont conçues pour corriger le déséquilibre fondamental entre le capital et le travail et garantir des relations de travail équilibrées et équitables.

Elles sont essentielles à l'édification de sociétés justes et englobent les législations, les contrats de travail, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs, les conventions collectives et les systèmes d'administration et d'inspection du travail. Lorsqu'elles sont bien conçues et opérationnelles, les institutions du travail aident également les marchés du travail et les économies à mieux fonctionner. Le développement de leurs capacités institutionnelles est nécessaire pour donner pleinement effet au potentiel humain, et la mise en œuvre du contrat social en dépend.

Promouvoir la négociation collective

Dans la convention n° 154 de l'OIT, le terme négociation collective s'applique à toutes les négociations entre d'une part employeurs et/ou organisations d'employeurs, et d'autre part organisations de travailleurs, afin de :

- fixer les conditions de travail et d'emploi ; et/ou
- régler les relations entre les employeurs et les travailleurs ; et/ou
- régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une organisation ou plusieurs organisations de travailleurs.

La négociation collective peut être un des excellents outils pour relever les défis que posent la technologie et les nouvelles réalités du travail. La négociation collective devrait assurer une juste transition vers le nouveau monde du travail, et associer flexibilité et sécurité, tout en favorisant la création d'emplois

Les partenaires sociaux doivent arrêter de penser que cela affaiblit le mouvement syndical et que la lourdeur d'un code du travail vieux de plusieurs années constitue en revanche une bonne alternative d'accompagner, les entreprises et les travailleurs du futur.

Ils ont l'occasion d'explorer activement les moyens de négocier des accords couvrant les différents aspects de la numérisation. D'autant plus que la négociation collective trouve des réponses à plusieurs questions dont notamment l'individualisation et l'inadéquation des compétences. Or s'il

n'existe ni syndicats, ni conventions collectives, on ne saurait laisser de côté d'importants groupes de travailleurs.

D'autant plus qu'on estime en Allemagne que certains travailleurs indépendants pourraient être couverts par une convention collective s'ils sont assujettis à un lien de dépendance économique, auquel cas ils sont assimilés aux salariés. Ainsi la mise en place d'un encadrement du travail dit « participatif », afin de prévenir la violation ou le contournement des principes et droits fondamentaux au travail ; les salaires minima ; la durée du travail ; la sécurité sociale ; les pensions de retraite.

Conclusion

L'avenir du travail façonne déjà nos vies, en proposant à la société et aux entreprises des opportunités et des défis. Les entreprises et les travailleurs s'adaptent aux importantes modifications du monde du travail, l'automatisation par exemple va probablement impliquer plusieurs changements drastiques du marché du travail, des tâches et des emplois existants pourraient disparaître ou être fondamentalement réaménagés. Les capacités et les compétences nécessaires devront être totalement revues pour s'aligner aux besoins du marché du travail. Par conséquent, tous les aspects liés à l'emploi devront être adaptés, y compris par le biais de politiques permettant aux entreprises d'exploiter le potentiel de l'avenir du travail et d'assurer que la numérisation des économies mène à des opportunités d'emplois plus nombreuses et de meilleure qualité, à une productivité accrue et à une croissance durable et soutenue.

Compte tenu de l'évolution de l'organisation du travail, de la fragmentation du travail et de la dispersion géographique des travailleurs qui va en découler on estime qu'il faudrait analyser sérieusement la nouvelle donne, et notamment ses implications pratiques et juridiques en ce qui concerne les droits des travailleurs à la représentation, à la liberté syndicale et à la négociation collective. C'est le moment de prévoir le futur de nos relations sociales et de prendre, tous ensemble, des décisions sur la manière avec laquelle nous voulons les conduire.

Les syndicats doivent s'adapter aux nouveaux défis et ne peuvent pas se reposer seulement sur les modes de fonctionnement adoptés jusqu'à présent. N'oublions pas qu'il est opportun de réorienter la relation entre employeur et employé vers une plus forte relation entre citoyen et État qui aiderait les individus à passer du monde de l'emploi au monde du travail

Nous sommes convaincus que les pays africains peuvent tirer parti des technologies numériques, et ce, différemment des autres régions du monde. Toutefois, pour saisir cette occasion d'assurer un meilleur avenir à tous les habitants du continent, il est indispensable de donner la priorité à certains investissements clés.

Ainsi, les gouvernements doivent s'attacher à mieux concevoir leurs politiques publiques afin de promouvoir la concurrence, de favoriser le développement des compétences des travailleurs et entrepreneuriales, d'améliorer la productivité des entreprises informelles et d'étendre la protection sociale. Dans ces conditions, les entreprises seront incitées à faire ce qu'elles font le mieux : investir pour créer davantage d'emplois et de meilleure qualité.

Dans l'ensemble, les défis posés par ces tendances mondiales pour les entreprises de tous les secteurs, de toutes les tailles, partout dans le monde, offrent une opportunité unique aux organisations d'employeurs et d'entreprises de donner un souffle nouveau à l'idée d'une action collective des entreprises, devenant une force dynamique dans la construction de l'environnement de travail de demain.

Nos conclusions montrent que les entreprises doivent se tourner vers les organisations d'employeurs et d'entreprises pour qu'elles contribuent à fournir la bonne combinaison de politiques et de services. Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent à leur tour s'adapter et innover davantage pour aider à façonner l'avenir des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
N. 24 Angle Av. Abdelkrim Benjelloun
et Rue Mly. Yaacoub, Hassan-Rabat
T +212 5 3776 12 32 / 33
Info.rabat@kas.de

www.kas.de/marokko/fr
Facebook.com/kas.rabat
www.twitter.com/KasMaroc

CGEM Maroc
23, Bd Mohamed Abdou Quartier
Palmiers 20340 Casablanca - Maroc
T +212 5 2299 70 00
cgem@cgem.ma

www.cgem.ma
Facebook.com/CgemMaroc
www.twitter.com/Cgem_ma