



**HAL**  
open science

## Qui défend nos salariés ? Typologie des profils des représentants des salariés au Maroc entre 2009 et 2021

Younes El Ansari

► **To cite this version:**

Younes El Ansari. Qui défend nos salariés ? Typologie des profils des représentants des salariés au Maroc entre 2009 et 2021. African Scientific Journal, 2022, 10.5281/zenodo.6824706 . hal-03723876

**HAL Id: hal-03723876**

**<https://hal.science/hal-03723876>**

Submitted on 15 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Qui défend nos salariés ? Typologie des profils des représentants des salariés au Maroc entre 2009 et 2021

Who defends our employees? Typology of worker representative's profiles in Morocco between 2009 and 2021

Auteur 1 : EL ANSARI Younes

### EL ANSARI Younes

Doctorant chercheur au CEDOC Homme-Société-Education  
Filière : Analyse et Evaluation des Systèmes d'Education et de Formation  
Faculté des Sciences de l'Education  
Université Mohammed V Rabat  
E.mail: [elansari.y@gmail.com](mailto:elansari.y@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** El ansari. Y (2022) « Qui défend nos salariés ? Typologie des profils des représentants des salariés au Maroc entre 2009 et 2021 », Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 12, pp : 252-287.

Date de soumission : Mai 2022

Date de publication : Juin 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6824706

Copyright © 2022 – ASJ



## Résumé :

Il est indéniable que la qualité d'un plaidoyer dépend, en premier, de la capacité de ses teneurs à convaincre, à se « battre » jusqu'au bout, pour faire valoir leurs positions, pour faire adhérer leurs détracteurs. Ce constat est encore plus vrai si on se situe dans la logique de la relation salariale, cette relation « antagoniste » entre une force de travail, qui revendique plus de reconnaissance à la valeur d'usage produite, et ce que la capitaliste apprécie en elle, ce qu'il y met, ce qu'il suppose capable d'user, dans cette force, pour réaliser sa plus-value. Dans le contexte marocain, depuis l'avènement, en 2003, du code du travail, de nouvelles dynamiques sociales se sont émergées, engendrant ainsi de nouvelles formes de régulation de la relation sociale dans les sphères productives. Ce rapport de forces, fait et défait les équilibres, redéfinit, parfois même en contresens, les droits et les obligations de chaque partie de la relation salariale.

Dès lors, se poser la question de la qualité des institutions qui sont parties prenantes de cette « négociation » revêt, pour nous, un intérêt particulier. Cet article vise à mettre la lumière sur l'évolution des institutions chargées de défendre les intérêts des salariés, du moins dans une acceptation de ce que le droit marocain (le code du travail) définit, nous pensons à l'institution de délégués des salariés et l'institution de la représentation syndicale. Nous voulons savoir comment à évoluer cette institution durant une décennie (ou plus) après l'instauration de ce nouveau cadre de régulation des relations sociales.

Nous tentons de suivre une approche confirmatoire qui définit un positionnement épistémologique positiviste (Henning, Van Rensburg et Smit, 2004, p. 17). Le corpus théorique mobilisé est celui de la théorie des parties prenantes, nous acceptons de se positionner dans une vision « néo-institutionnelle », qui cherche à comprendre les organisations productives, comme des institutions reposant sur un ensemble de contrats. Le mode de raisonnement est la déduction. Nous allons exploiter les bases de données officielles dans ce domaine pour expliquer la relation entre la mise en place d'un cadre de régulation des relations sociales dans l'entreprise au Maroc et l'émergence d'une forme de « technocratie » dont l'objectif est d'asseoir un pouvoir en faveur de l'émergence d'une force de travail dans le sens d'une partie prenante telle que proposée par Freeman (1984). Freeman définit une partie prenante comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Nous avons constaté que généralement cette institution a su se faire une place tant au niveau quantitatif que qualitatif dans le l'action du dialogue social, tandis que, lorsqu'elle adhère à une étiquette syndicale, elle reste contrastée par l'appartenance à une centrale ou une autre.

**Mot clé : code du travail, délégué des salariés, appartenance syndicale, profils....**

## Abstract

It is undeniable that the quality of an advocacy depends on the one hand, on the capacity of its supporters to convince, to «struggle», to affirm their positions, to involve their detractors. This observation is even more true if we are in the logic of the labor relationship, this «antagonistic» relationship between a labor force, which claims more recognition for the use-value it produces, and what the capitalist appreciates in it, what he puts into it, what he supposes to be able to use, in this force, to realize his surplus-value. In Morocco, following the advent of labor law in 2003 a new social dynamic emerged, creating new forms of regulation of social relations in productive spheres. This balance of power, makes and breaks the equilibrium, redefines, sometimes even in the opposite direction, the rights and the obligations of each part of the wage relationship.

Consequently, it is particularly interesting to consider the quality of the institutions participating in this "negotiation". This article aims at analyzing the evolution of institutions charged with defending the interests of employees according to what the Moroccan law (labor law) defines. We are of the mind of the institution of employee delegates and the institution of union representation. We want to learn how this institution has evolved over a decade (or more) following the establishment of this new regulatory framework for industrial relations. We take a confirmatory approach that defines a positivist epistemological positioning (Henning, Van Rensburg and Smit, 2004, p. 17). The stakeholder theory is our corpus. we agree to position ourselves in a "neo-institutional" vision. this vision tries to understand productive organizations, which are institutions made up of a set of contracts. Fashion of reasoning is the deduction. we will use the official databases in this area to explain the causal relationship between the new framework for regulating industrial relations in the company in Morocco and the emergence of a form of «technocracy». the latter has the objective of establishing power in favor of the labor force, in the sense of a stakeholder as proposed by Freeman (1984). Freeman defines a stakeholder as "any individual or group that may affect or be affected by the achievement of the organization's objectives".

We have noted that this institution has generally been able to make a quantitative and qualitative place for itself to act on social dialogue. when it has a trade union membership, it remains contrasted by the membership of one central or another.

**Keywords: labor code, labor relations, trade union, employee representative profiles....**

## Introduction

Le nouveau code du travail, de 2003 au Maroc, avait marqué la fin d'une longue période de négociation sociétale, le but étant de trouver un compromis social qui permet à la fois l'émergence des initiatives productives et le drainage des investissements étrangers, et de l'autre côté, la concrétisation de certains droits en faveur du facteur travail. Plusieurs innovations des modes de régulations sociales ont été introduites, si l'institution de délégués des salariés et le principe de la représentation sociale tirent racine dans les coutumes et usages bien plus « anciennes » dans les sphères productives au Maroc (Catusse, 2005), le code du travail de 2003 a apporté son lot de modernisation et de cadrage de ces institutions, c'est ainsi que l'obligation de se doter des institutions de délégués des salariés est expressément définie pour toutes les entreprises qui ont plus de dix salariés et plus d'une année d'existence, la représentation syndicale est encadrée d'une manière précise, elle concerne l'ensemble des entreprises qui ont plus de cent salariés et dans lesquelles les élections des délégués des salariés ont permis l'émergence de certains syndicats comme « plus représentatifs ».

Durant la période allant de la mise en vigueur du code du travail en 2003 jusqu'à nos jours, trois opérations d'élection de délégués des salariés se sont organisées. Ces opérations représentent la déclinaison du choix démocratique choisi par les partenaires sociaux lors de la confection du code du travail. Ces opérations, au-delà de l'objectif premier de doter les salariés des institutions qui vont porter leurs doléances devant les employeurs, permettent aussi, à travers le mécanisme des petits et grands électeurs, d'élire une partie des conseillers à la deuxième chambre du parlement marocain. Au terme de ces trois opérations électorales, et à chaque fois, une cartographie syndicale différente a vu le jour, ce qui permet de dire que, au sein des organisations productives, la régulation des relations sociales, fait et défait les compromis, les zones de pouvoir, les positions des parties prenantes (Pesqueux 2017). Notre objet est de voir comment ces opérations dessinent la trajectoire de ceux à qui revient la tâche de défendre les intérêts des salariés dans l'entreprise. Autrement dit, on pose la question de l'émergence d'une élite qui s'approprie la mission de représentation salariale. Nous acceptons, de facto, de qualifier cette « élite » comme une partie prenante qui se définit au regard d'intérêts convergents (plus de droits et de considérations matérielles et morales pour la classe des salariés) qui divergeaient de ceux des autres facteurs de production, essentiellement, le capital. Un aperçu de la genèse des règles de la régulation sociale dans l'entreprise au Maroc ne peut qu'aider à comprendre cette question.

Notre document se donne l'objectif de montrer comment les opérations électorales, organisées après la promulgation du code de travail de 2003, ont dessiné un nouveau visage de la représentation des salariés, nous avons opté pour une organisation de ce document en quatre temps, nous voudrions, dans un premier temps, nous posons notre problématique, il s'agit, en fait d'explorer la question de l'évolution de la typologie des profils des instances représentatives des salariés, notamment les délégués des salariés et les représentants syndicaux, poser la question des tendances qui se dégagent après l'ancrage du nouveau cadre de la régulation sociale. Dès lors, la contextualisation des jeux de la régulation sociale ne peut pas se faire absente, c'est à quoi nous voudrions apporter des éclairages dans une deuxième partie.

Une troisième partie est consacrée à notre cadre conceptuel, nous avons jugé que la théorie des parties prenante constitue un cadre adéquat qui permet d'apporter un éclairage conceptuel des jeux qui mènent vers le positionnement des composantes de la représentation salariale, la quatrième partie, quant à elle, se consacre à la présentation des résultats de nos travaux sur les données issues des trois opérations électorales de 2009, 2015 et 2021, l'analyse tente d'identifier les contours d'une élite émergente et de suivre la trajectoire des profils des institutions représentatives des salariés depuis 2009.

---

## **I. Eléments de la problématique : De la régulation sociale vers la genèse d'une nouvelle élite de représentants des salariés**

Notre objectif tend à mettre en avant la dynamique de la régulation sociale dans les sphères de productions privées permettant de faire émerger une nouvelle « élite » ou catégories des salariés qui vont entreprendre l'action de pilotage de l'acte de négociation et d'influence pour orienter la régulation vers plus de poids en faveur du facteur travail. Nous considérons que le nouveau cadre réglementaire (code de travail de 2003) est à la base de lancement de cette dynamique.

Nous voulons explorer la question de l'évolution de la typologie des profils des instances représentatives et quelles sont les tendances qui se dégagent après l'ancrage du nouveau cadre de la régulation sociale. Nous considérons qu'après presque vingt ans de la promulgation du code de travail et après l'organisation de trois opérations d'élection de délégués des salariés, on peut lire dans les résultats de ces élections le fruit d'une nouvelle tendance qui va permettre la genèse d'une catégorie spécifique des défenseurs des salariés.

Nos hypothèses seront les suivantes

H1 : Le nouveau cadre de la régulation des relations sociales a un impact sur le niveau de représentation des salariés dans les sphères de production.

H2 : Ce nouveau cadre de régulation des relations sociales a non seulement un impact quantitatif, mais aussi un autre, non moins important, cette fois-ci sur la typologie et le poids de différentes catégories socioprofessionnelles qui composent le schéma productif de l'entreprise au Maroc.

## **II. La régulation sociale au Maroc, de la genèse de nouvelles pratiques légales**

### **II.1. Le droit du travail à travers le temps.**

Avant le protectorat, on ne pouvait pas vraiment parler d'une organisation où entreprise du type industrielle au Maroc, l'essentiel de l'effort productif du pays se fait dans le cadre d'organisation autour de métiers appelés corporation. La corporation désigne l'organisation d'un métier en un seul corps formant une unité organique indépendante et ayant ses propres règles (Gautier, 1994). Le cadre de régulation prédominant été constitué deux types de règles : le droit musulman et la tradition corporative.

Avec le protectorat, Maroc va connaître la modernisation de son système juridique. Le dahir formant code des obligations et des contrats du 12 août 1913 on est une illustration (Blanc, F.P 2016). Ce texte apporte la définition du louage de service et de travail, le règlement le louage des services à temps ou pour un travail ou un ouvrage déterminé, la détermination du prix de louage (salaire) etc..., l'essor de l'industrie naissante au Maroc, avec tout ce qu'elle exige comme cadre normatif de gestion des relations salariales, va précipiter la mise en place d'un certain nombre de droits nouveaux, en effet, dès 1926, le droit du travail positif marocain a vu le jour (Bouharou, 2011) a travers deux dahirs promulgués le 13 juillet 1926. Le premier concerne les rapports de travail dans les établissements industriels et fixe certaines modalités de travail. Le deuxième règle le paiement des salaires.

En 1936 le Maroc est frappé par une grande crise sociale qui provoque la mobilisation des travailleurs (Stora, 1983), la liste des doléances de cette mobilisation « salariale » comprend diverses revendications dans les domaines des rapports individuels (repos hebdomadaire, salaire, durée de travail) et les rapports collectifs (syndicalisme, convention collective). Dans les années quarante, des avantages supplémentaires comme les congés annuels payés, le repos hebdomadaire, les jours fériés, le statut type, et une première reconnaissance, même implicite, du droit de grève par le biais du dahir sur la conciliation et l'arbitrage vont voir le jour.

Avec l'indépendance du Maroc, le droit du travail va connaître l'unification de la législation en matière sociale, l'extension aux nationaux de certains droits, sans oublier un effort considérable de modernisation de la législation. On notera aussi la création de la cour suprême, ce qui a pour conséquence, le remplacement des conseils de prud'hommes de l'ère du protectorat par les tribunaux du travail et après par les tribunaux sociaux (Bouharou, 2011). Dans cette dynamique, plusieurs textes seront complétés ou modifiés. C'est le cas des textes qui régissent les rapports qui échappaient jusqu'à l'heure à toute réglementation, on parle du dahir du 17 avril 1975 sur les conventions collectives, du dahir du 29 octobre 1962 relatif à la représentation du personnel, du dahir du 16 juillet 1957 concernant le droit syndical, du décret royal du 14 août 1967 instituant l'indemnité de licenciement. Dans la même lignée, les constitutions qui se sont succédé au Maroc ont consacré un certain nombre de droits : droit au travail, droit de grève, droit d'adhérer à toute organisation syndicale etc.... L'État marocain se devait de jeter les bases d'une législation du travail, en mesure de permettre le développement économique du pays. Le législateur marocain d'après

l'indépendance a d'abord entériné certains textes de l'époque coloniale, un effort d'adaptation et de modernisation s'est ensuivi, mais des faits marquants viennent bouleverser cette dynamique de contractualisation sociale, les crises économiques et le plan d'ajustement structurel vont entrainer le Maroc vers une situation d'exacerbation des risques sociaux avec le corolaire de l'absence de compromis, entre les protagonistes, pour pouvoir actualiser la législation sociale, taxée désormais de vétuste et non appropriée.

## **II.2. Le nouveau code du travail de 2003, vers le compromis social.**

Depuis les années 1980, le Maroc a fait le choix d'une politique économique libérale valorisant les vertus du marché, l'entreprise privée, et la refonte des fonctions économiques de l'État, au prix d'une possible fragilisation de la cohésion de la société marocaine (Catusse, 2005), le modèle d'intégration par le travail peine à trouver son chemin dans les traditions marocaines, en témoignent, les échecs successifs de l'adoption d'un nouveau code du travail, malgré de nombreuses « rounds » de négociations de “dialogue social” entamées depuis 1996 (Catusse, 2005).

Au début des années 2000, la situation de la question sociale au Maroc devient très angoissante. Les transformations démographiques et les tendances du marché du travail très affectés par le plan de l'ajustement structurel et les impératifs de la libéralisation du commerce extérieur font que le système public fondé sur le salariat et la redistribution est complètement dépassé.

Le chantier de la refonte de la législation du travail est lancé dans un contexte marqué par les effets complexes des orientations néolibérales de la politique économique marocaine.

Trois logiques guident ce train de réformes :

- Faire de la liberté d'entreprendre un vecteur du progrès social et rendre l'entreprise privée comme un lieu privilégié de la régulation sociale.
- L'abandon de l'état-providence (compte tenu du nombre d'exclus du système) au profit de la promotion d'un rôle d'arbitre ou de coordinateur.
- Enfin, la promotion de l'idée de “paix sociale” et la création de nouvelles institutions de sa prise en charge s'accompagnent d'un effort de dépolitisation de la question sociale.

On entame une réforme de grande ampleur des institutions, fondée sur le salariat et animée par l'orientation de permettre au travail de résoudre les incohérences du lien social (Catusse, 2005).

Avec l'avènement du gouvernement d'alternance en 1998, il se trouve devant une situation où les principales dispositions régulant le champ social dataient, jusque-là, du protectorat, les précédentes tentatives de 1979, 1994 et 1996 de recodification de la législation du travail ont débouché sur un constat d'échec. Un projet est soumis à la concertation par le gouvernement dès 1998, il est déposé plusieurs fois à la commission de la justice, de la législation et des droits de l'homme de la chambre des conseillers mais sans issue.

En 2003, après plusieurs décennies de discussions, tractations et rapports de forces, un nouveau code du travail est adopté. Erigé en symbole de réforme législative du monde du travail, le nouveau code du travail fixe de nouvelles balises aux relations professionnelles. Les indemnités de licenciement et la représentation syndicale sont reconnues et encadrées. On notera que, le droit de grève, reconnu par la Constitution, a été laissé de côté en tant que tel. Au registre des innovations de ce code, malgré la position de la CGEM sur le droit de créer des sections syndicales dans les entreprises, pour la première fois un code institutionnalise la représentation syndicale au sein des entreprises, en parfaite normalisation avec à la législation internationale. Le patronat a réussi, quand même, à faire valoir qu'un seuil de représentativité soit institué (Catusse, 2005).

Une autre nouveauté du texte concerne l'indemnité de licenciement. Le principe de « barémisation » (Catusse, 2005) et de plafonnement des indemnités est introduit, désormais, les indemnités de licenciement sont fixées par un barème fondé sur des taux antérieurs de salaire dans le cadre du licenciement non abusif, et à un mois et demi par année d'ancienneté dans le cadre du licenciement abusif avec un plafond de 36 mois.

Le nouveau code du travail traduit alors le subtil équilibre entre des forces protagonistes, il apporte son lot de flexibilité tant réclamée par un patronat qui inspire à un nouveau rôle pour pallier les incohérences du lien social et de l'autre côté, il permet un niveau de consécration d'un ensemble de droits tant réclamés par les centrales syndicales en mettant en place un cadre et des mécanismes juridiques et codifiés (El Fekkak, 2004).

Il n'en est pas moins que le point sur le développement des formes de régulation sociale au sein de l'entreprise demeure posé, on s'interroge sur la capacité des acteurs à en faire un cadre de référence, notre première hypothèse suppose que la question de la pénétration de

ses nouvelles dispositions dans l'exercice de la régulation interne se fait à travers l'encrage et la croissance tant quantitative que qualitative de la représentation salariale. C'est ce que nous allons essayer de montrer à travers l'analyse du développement des profils des acteurs directement concerné à savoir les représentants des salariés, le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes permet un prisme important de l'objet analysé, c'est pourquoi nous nous arrêterons sur ce cadre conceptuel.

### **III. cadre conceptuel, la théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes (TPP) faite l'objet d'une attention croissante dans les annales de management. Elle est souvent l'objet de débats et controverses portant sur la place de l'entreprise dans son environnement, la notion de partie prenante (PP) a d'abord été mobilisée en stratégie, puis elle a envahi les travaux et les réflexions qui portent sur les modalités et pratiques de gouvernance des entreprises. La TPP, a pris une place centrale dans la littérature managériale et l'analyse organisationnelle, elle se positionne, désormais, en une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) dans une optique de bouleverser les bases de la théorie de la firme. Elle semble avoir un plus grand dispositif pour apporter plus d'explication et d'analyse des nouvelles formes organisationnelles dont la composante relationnelle est prépondérante. La TPP fournit également une grille d'analyse intéressante pour expliquer les mécanismes de management dans les organisations, elle est d'ailleurs interpellée dans les références théoriques autour de l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est également mobilisée, de façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle, et l'évaluation des performances sociales des entreprises (Blair, 1995).

#### **III.1 – Qui sont les parties prenantes ?**

Freeman (Freeman, 1984) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Dans cette définition la perspective managériale et stratégique est mise en avant. D'autres auteurs, vont imputer à l'entreprise le fait de porter son attention aux revendications des parties prenantes qui sont importantes pour sa survie (Donaldson, 2002; Donaldson & Preston, 1995). Une autre définition, encore plus large, incluant dans les parties prenantes tout individu ou groupes qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeurs pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques (Post, Preston and Sachs 2002). Cette définition

introduit l'idée de contribution volontaire ou non volontaire, ce qui permet d'inclure les parties prenantes qui ne sont pas des acteurs actifs en matière de revendications mais des partenaires passifs. Ces différentes approches sont résumées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Catégories de parties prenantes**

Approche	Idee principale	Auteurs / Sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

Source : El Abboubi, M. & Cornet, A. page 275

### III.2 – Comment classifier les parties prenantes ?

Freeman (1994) propose de distinguer les parties prenantes importantes de celles qui ne le sont pas. Clarkson (1995) propose de distinguer les parties prenantes primaire et secondaire. Les premières sont indispensables pour la survie de l'organisation, les secondes sont celles pour lesquelles maintenir la relation n'est pas perçu comme vital pour l'entreprise. Mitchell, Agle & Wood (1997) proposent une classification articulée autour de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La combinaison de ces trois attributs donne sept catégories de parties prenantes, caractérisées par le fait qu'elles possèdent un, deux ou trois de ces attributs. Les catégories proposées sont discrétionnaires, dépendantes, dominantes, dormantes, urgentes, définitives et dangereuses. Mitchell, Agle & Wood (1997) en tirent comme conclusion que les managers doivent prêter attention aux parties prenantes définitives qui cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence). Ce modèle est dynamique. Il est admis que les parties prenantes peuvent changer de catégorie en raison de l'un ou l'autre événement. Plus récemment, Girard & Sobczak (2010) ont proposé une

classification qui repose sur deux axes : l'implication organisationnelle et l'implication sociale. Le positionnement des parties prenantes autour de ces deux axes donne quatre catégories : les parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes. Dans cet lignée, pour vérifier notre deuxième hypothèse, nous allons analyser le positionnement de certaines des parties prenantes (les délégués des salariés) impliquées dans le processus de régulation sociale interne de l'entreprise et tenter d'expliquer le développement des profils de certaines parties prenantes qui tirent leur légitimité du cadre légale mais aussi du rôle qui leur est donné pour faire de l'entreprise ou ils travaillent un espace de production plus performant à la lumière de la classification en terme de l'implication organisationnelle et l'implication sociale. Preble (2005) propose un modèle de management des parties prenantes qui peut nous aider à comprendre et analyser le cas de figure relatif au développement des profils des représentants des salariés dans l'entreprise marocaine. Il propose de partir de la classification de Clarkson (1995) pour identifier les parties prenantes à prendre en compte (hypothèse n°1), donc de distinguer les parties prenantes qui sont indispensables pour la survie de l'organisation de celles pour lesquelles maintenir la relation n'est pas perçu comme vitale pour l'entreprise. Il propose ensuite de les positionner à l'aide du modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997), en utilisant les attributs de légitimité, pouvoir et urgence et de proposer des réponses organisationnelles qui font sens en regard de ce positionnement. Dans un processus régulation et de dialogue social, l'entreprise est dans une position pro-active : elle a l'origine de l'édification de l'institution de représentant pour être dans une situation de régularité légale.

#### **IV. Présentation des résultats : L'émergence d'une nouvelle capacité de négociation dans l'entreprise au Maroc, la trajectoire des profils des institutions représentatives des salariés depuis 2009.**

Poser la question de l'émergence d'une nouvelle capacité de négociation dans l'entreprise au Maroc nécessite une étude profonde à la fois en sociologie des organisations, en économie, et même s'ouvrir sur d'autres disciplines comme la psychologie et la communication. Pour notre part, nous ne prétendons guerre d'être dans cette posture aussi large, notre démarche empirique s'attèle à l'analyse statistique des résultats des élections des salariés en 2009, 2015 et en 2021, nous donnons une attention particulière à comment c'est développé les institutions représentatives des salariés, en termes de nombre et surtout en termes de qualité des profils.

#### **IV.1. Vers la consécration du droit de la représentation dans les sphères productives au Maroc, développement du nombre des délégués des salariés entre 2009 et 2021.**

La lecture des résultats des élections des délégués des salariés en 2009, 2015 et en 2021 montre un fait indéniable, c'est que, un certain nombre d'entreprises au Maroc ont acquis la tradition d'organisation des élections des délégués des salariés. Il est à noter, que même si, ces élections constituent un moment important dans l'exercice démocratique de l'ensemble de la société marocaine (puisqu'elles permettent d'ancrer le choix démocratique et qu'elles se trouvent en amont du processus électoral d'ensemble, qui va aboutir à la régénération des classes politiques qui vont gouverner par la suite), elles demeurent du ressort des employeurs, le code du travail dans son livre III, de l'article 440 à l'article 452, place l'obligation de l'organisation des élections dans le champ de compétence des employeurs, le rôle de l'autorité gouvernementale se limite dans la fixation des modalités et l'échéancier de son déroulement, elle a aussi le droit de veiller sur le bon déroulement et la déclaration des résultats finaux, les litiges qui s'attachent aux opérations électorales sont du ressort de l'autorité judiciaire.

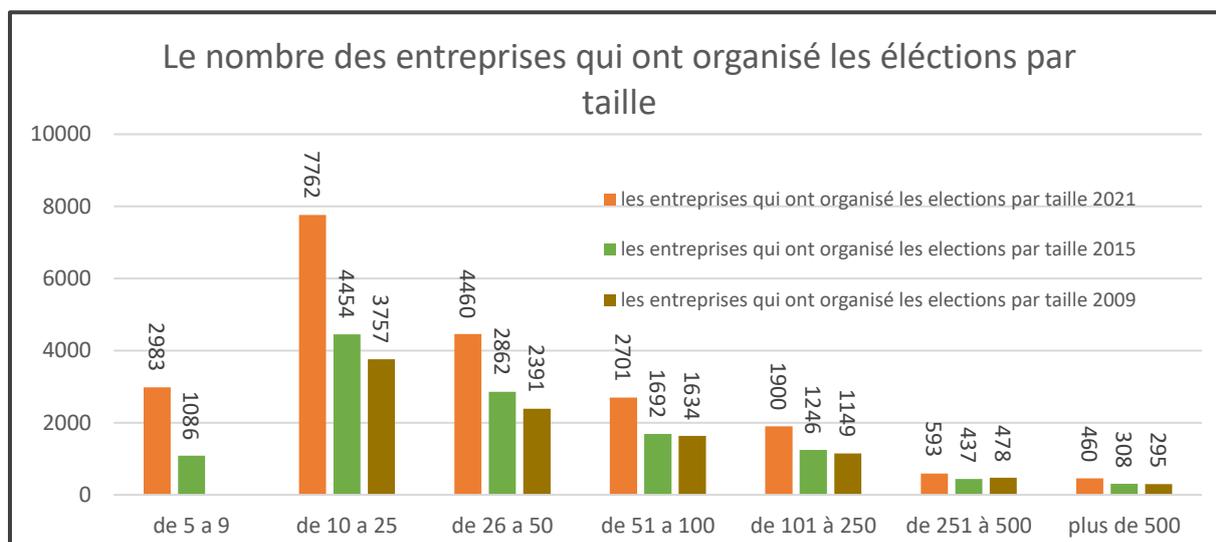
**Tableau N° 2 : Développement du nombre des entreprises qui ont organisé les élections des délégués des salariés entre 2009 et 2021.**

	<b>Elections de 2009</b>	<b>Elections de 2015</b>	<b>Elections de 2021</b>
<b>Nbre d'entreprise</b>	<b>10186</b>	<b>12084</b>	<b>19553</b>
<b>Développement du nombre en %</b>	---	<b>19% Réf 2009</b>	<b>61% Réf 2015 92% Réf 2009</b>

Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2009, 2015 et 2021 présentées par les autorités gouvernementales chargée du travail

Il ressort de ces chiffres que généralement, le trend des entreprises qui ont organisé les élections est en hausse, en comparant les trois moments, on remarque qu'il y a inscription de plus de 20% du nombre d'entreprises dans la deuxième opération, on s'approche du double (92%) si on compare le nombre entre 2009 et 2021, certes, le niveau de croissance et les impératifs de développement ont fait qu'il y a plus d'entreprises au Maroc en 2021 qu'on 2009, mais les exigences de développement économique ne permettent pas, d'expliquer ce développement « fulgurant » dans un espace-temps d'un peu plus de 10 ans, et s'il y a des explications, il faut aller les chercher dans l'implication des employeurs, d'un côté, et l'importance que donnent les centrales syndicales de la place à ces opérations électorales dans l'autre.

**Fig 1 : Evolution de nombre des entreprises qui 'ont organisé les élections entre 2009 et 2021 par taille**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2009, 2015 et 2021 autorités gouvernementales chargée du travail

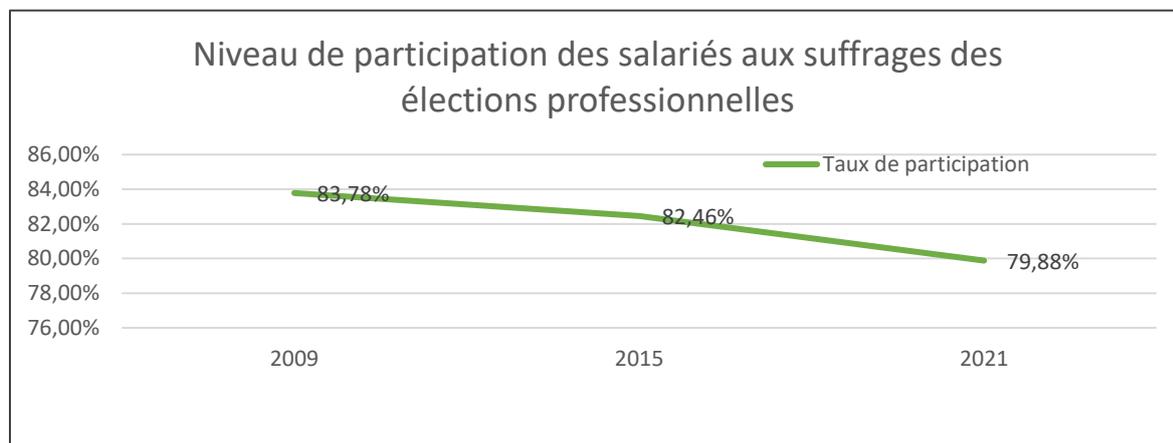
L'analyse des chiffres de ce graphique vient corroborer notre constat par rapport à la tendance à l'adhésion des entreprises au Maroc dans l'organisation des élections des délégués des salariés. En effet, il est clair que le nombre des entreprises de moins de 100 salariés, qui ont organisé les élections, a connaît une importante croissance, dans la strate des entreprises de moins de 25 salariés et plus de 10, on peut constater que l'accroissement a plus que doublé entre 2009 (3757 entreprises) et 2021 (7762 entreprises). Cette croissance est moins spectaculaire au sein de la population des entreprises qui ont un effectif supérieur à 250 salariés, ceci s'explique par le fait que la totalité de ces entreprises, se sont inscrites dès 2003, dans les nouvelles dispositions apportées par le code du travail, pour des raisons d'organisation managériale qui fait que ces entreprises ne pouvaient pas se permettre une entorse à l'application du code du travail, et aussi, par le fait que le trend de la création de ce type d'entreprises reste, à notre sens, peu déterminant pour influencer ces statistiques.

De retour à notre corpus théorique, les parties prenantes sauraient « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». H. Mintzberg<sup>1</sup> définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* »

<sup>1</sup> H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, Safari en pays stratégie, Village Mondial, Paris, 1999

dans ce sens, arrêtons-nous sur les indicateurs de l'émergence de cette catégorie de salariés qui s'érigent comme un « groupe » de défenseurs de droits. De l'analyse des différentes statistiques sur les élections professionnelles au Maroc, on constate que le nombre des salariés qui ont participé à l'opération a connu une évolution remarquable en absolu, si on se tient au seul critère du nombre des salariés inscrits sur les listes électorales des entreprises qui ont organisé les élections, rien qu'entre 2015 et 2021, leur nombre a connu une augmentation de 32% passant de 902393 inscrits en 2009 à 1194871 salariés inscrits sur les listes électorales en 2021, tandis que le nombre des votants a passé de 744086 salariés à 954500 salariés une augmentation de 22%. Cela étant, dès qu'on compare, les niveaux de participation des salariés aux suffrages permettant d'élire leurs délégués, on se rend compte que, contrairement au niveau de la masse des entreprises participantes, les tendances de participations des salariés, sont plutôt baissières, en effet, le taux de participation aux élections a connu entre 2015 et 2021 une baisse, passant ainsi de 82.46% à 79.88% alors qu'il était de 83.78% en 2009, ce qui reflète un certain désintérêt, qui reste léger, de la part de la classe des travailleurs à venir faire valider leurs choix sur les personnes qui vont prendre la tâche de défendre leurs intérêts.

**Fig 2 : Evolution du niveau de participation des salariés aux suffrages pour les entreprises qui 'ont organisé les élections professionnelles entre 2009, 2015 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2009, 2015 et 2021, autorités gouvernementales chargée du travail

Le processus électoral, dans l'entreprise, débouche sur l'élection des délégués des salariés, cette opération est encadrée par le code du travail, il fixe, pour chaque entreprise, le nombre des délégués à élire. Depuis sa promulgation, trois opérations d'élections ont été organisées, dans ce qui suit une analyse des résultats de ces opérations.

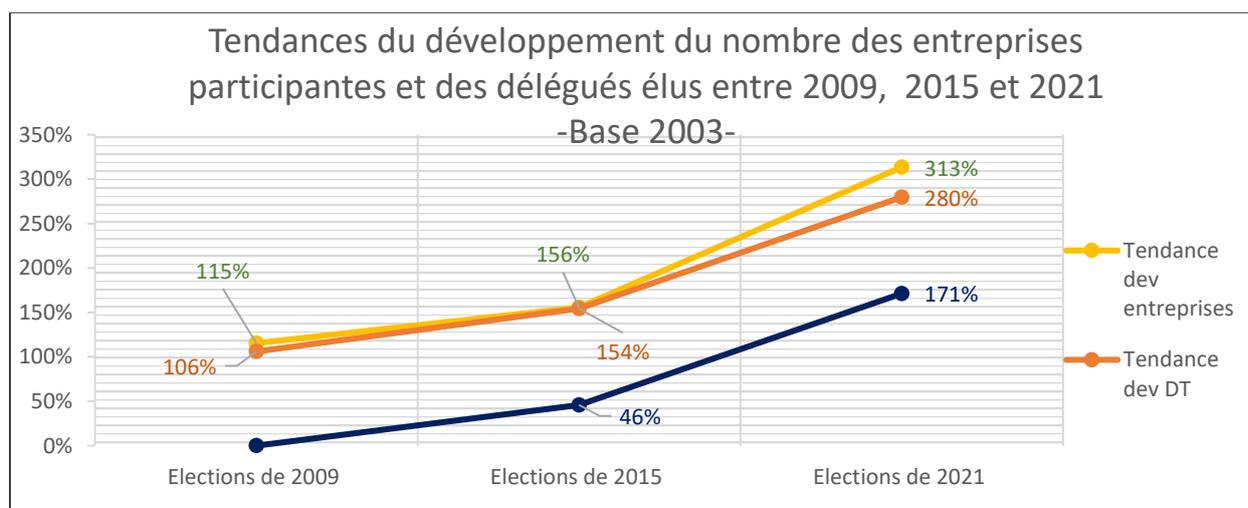
En 2021, 38234 délégués des salariés ont été élus dans les entreprises de droit privé au Maroc. Le code du travail stipule que pour chaque liste de délégués titulaires, doit correspondre une liste des délégués suppléants, ces derniers ont la tâche de remplacer les délégués titulaires si une raison les empêche d'accomplir leurs missions, dès lors, 33695 délégués suppliants ont été élus. Une première analyse genre montre sur 38234 délégués titulaires (DT) presque 26% sont des femmes (28391) et sur les 34112 délégués suppliants (DS) un peu plus de 30% sont des femmes (10174).

**Tableau N° 3 : Développement du nombre des déléguées des salariés entre 2009 et 2021**

	Elections 2003	Elections 2009	Elections 2015	Elections 2021
<b>Nbre d'entreprises</b>	<b>4729</b>	<b>10186</b>	<b>12084</b>	<b>19553</b>
<b>Tendance dev entreprises</b>		<b>115%</b>	<b>156%</b>	<b>313%</b>
<b>Nbre des déléguées titulaires</b>	<b>10207</b>	<b>21028</b>	<b>25959</b>	<b>38763</b>
<b>Tendance dev DT</b>		<b>106%</b>	<b>154%</b>	<b>280%</b>
<b>..... dont les femmes(DTF)</b>	'--'	<b>3666</b>	<b>5349</b>	<b>9944</b>
<b>Tendance dev DTF</b>	'--'	'--'	<b>46%</b>	<b>171%</b>

Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2009, 2015 et 2021, autorités gouvernementales chargée du travail

**Fig 3 : Tendances du développement du nombre des entreprises participantes et du nombre des délégués élus entre 2009, 2015 et 2021 -Base 2003-.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2009, 2015 et 2021, autorités gouvernementales chargée du travail

De l'analyse des informations ci-dessus, il apparaît que le trend du développement des chiffres des entreprises qui se sont engagées dans le processus électoral est en hausse, il est d'ailleurs plus rapide que les autres tendances relatives au nombre des électeurs (DT) qui se sont investis dans les trois opérations de 2009, 2015 et 2021 et celui du niveau de la représentation des femmes dans ces élections (DTF).

Cette situation contraste avec les logiques précédentes à la promulgation du code du travail de 2003, l'une des revendications essentielles, était de permettre une plus grande marge de représentation des salariées, ce qui laisse entendre une adhésion encore plus forte de la part du salariat dans cette opération. Il est indéniable que les employeurs ont une plus grande marge de manœuvres dans le pilotage des opérations électorales qui débouchent sur la fixation du nombre (répartition sur les collègues) et surtout des profils des DT, une première lecture du cadre règlementaire<sup>2</sup> laisse apparaître un relatif équilibre entre les parties qui interviennent dans l'opération électorale, mais on y trouve aussi que le pilotage et l'organisation de l'opération relèvent des prérogatives exclusives des employeurs, ce qui pourrait expliquer la tendance moins « soutenue » de la participation des salariés dans l'opération en comparaison a celle de l'enregistrement des entreprises. Un autre facteur permet d'apporter quelques éléments pour expliquer cette situation, c'est que depuis les premières années de la mise en œuvre du code du travail, les jurisprudences qui ont suivi dans les affaires de licenciements et litiges entre les employeurs et les salariés, il était claire que la place que le code a donnée à cette institution (déléguée du personnels) a trouvé échos dans les tribunaux sociaux du royaume, les juges ont systématiquement tranché en faveur des salariés dans les litiges qui les opposent aux employeurs et à chaque fois qu'un vice de forme est lié à l'absence d'une procédure ou le DT doit être présent, dès lors, les employeurs ont eu conscience que l'organisation des élections des délégués des salaires revêt une importance cruciale, puisque ça va permettre, de s'acquérir d'un outil, qui, du moins du point de vue juridictionnel, permet de ne pas s'enliser dans les situations de non-recevoir que les juges appliquent dans les litiges sociaux où les délégués n'ont pas pris part conformément aux dispositions du code du travail (notamment l'article 62).

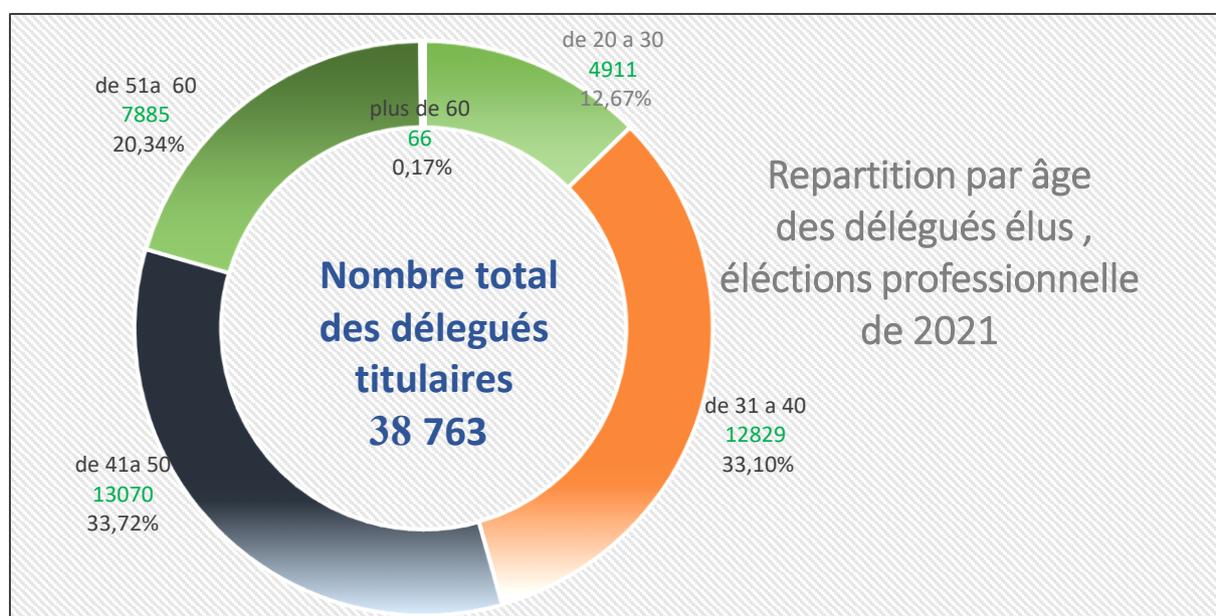
---

<sup>2</sup> Le code du travail de l'article 430 à l'article 454 et les décrets relatifs aux mesures d'encadrement des opérations électorales.

#### IV.2. L'émergence d'un nouveau visage de la représentation des salariés, développement des profils des délégués des salariés entre 2009 et 2021.

Il est normal que, après deux exercices en 2009 et 2015, la "fonction" de DT devienne claire et précise, les contours de la responsabilité sont devenu plus apparent, ce qui laisse entendre un développement en matière de profils qui vont, progressivement, investir le champ de la défense des droits des salariés, dans ce qui suit, nous allons scruter les différents changements qu'a connus la typologie des DT, on regardera, tout d'abord, les résultats de 2021 puis on analyse la progression depuis 2009.

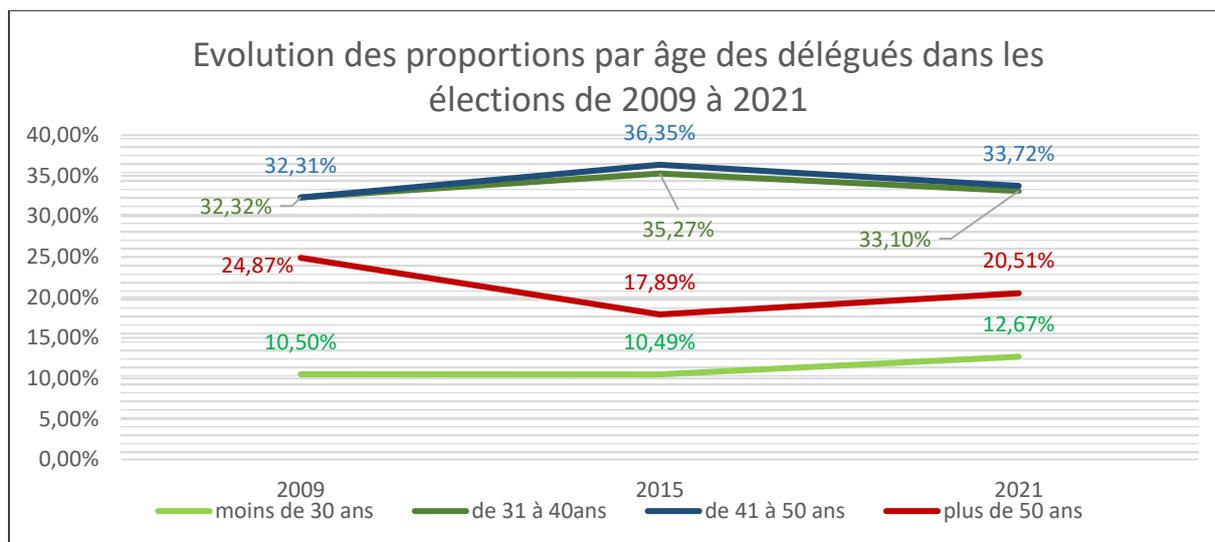
**Fig 4 : Configuration des délégués élus en 2021, répartition par âge.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l'insertion professionnelle)

Il semble, de l'analyse des chiffres du graphique, que ce sont les salariés d'un certain âge qui ont réussi à drainer la confiance des électeurs, en effet plus de la moitié des DT ont un âge supérieur à 40 ans (plus de 54%), les moins de 40 ans ont, quand même, eu un peu moins de 46% des places des DT dans les entreprises de droit privé au Maroc. Reste à voir quelle est la configuration, en termes d'âge, de l'ensemble des salariés, dans ces entreprises, pour pouvoir apporter une analyse correcte des proportions des délégués choisis.

**Fig 5 : Evolution des proportions, par âge, des délégués dans les élections de 2009 à 2021.**

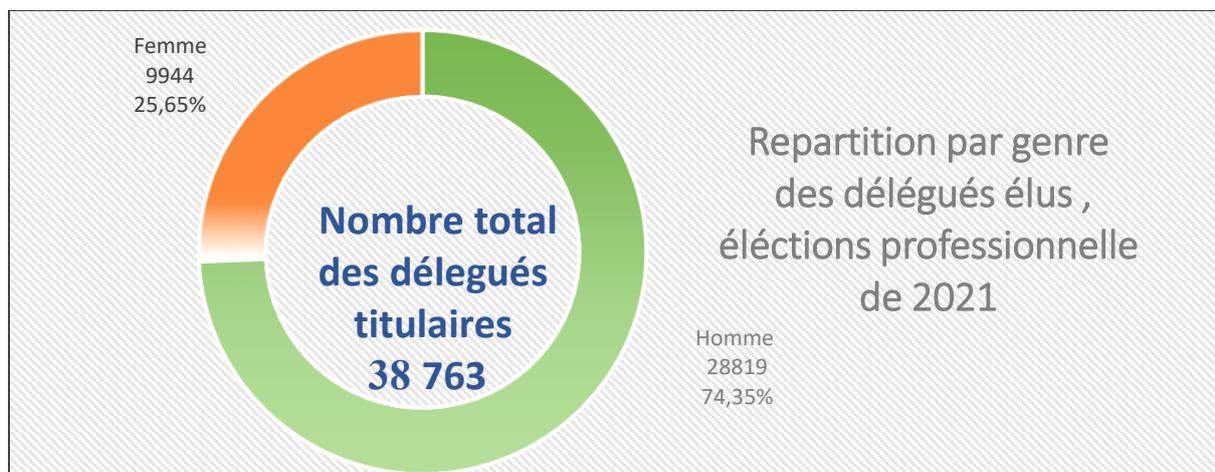


Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l’insertion professionnelle)

De l’analyse de ces tendances, on remarque, que généralement, la configuration des délégués élus est la même si on se refait à la variant âge, en effet des variations très légères ont touché l’évolution entre 2009 et 2021 sans toucher la prédominance d’une strate sur l’autre, en effet, c’est la catégorie de 40-50 ans qui reste prédominante, suivie de la catégorie des 31-40 ans, ensuite, les plus de 50 ans et à la fin les jeunes de moins de 30 ans.

Un autre niveau d’analyse est aussi important, il s’agit de l’analyse genre de la population des délégués, le graphique suivant montre la part qu’occupe, les délégués femmes dans les résultats des élections de 2021.

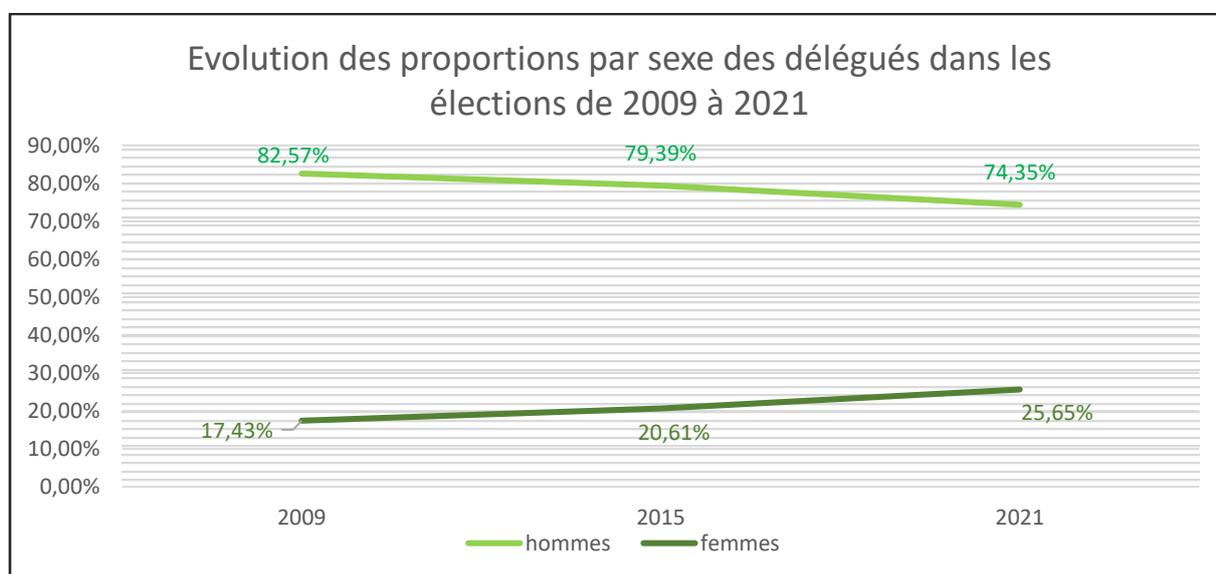
**Fig 6 : Configuration des délégués élus en 2021, répartition par genre**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l’insertion professionnelle)

Il en ressort que seul le quart des délégués est de sexe féminin, de prime abord, nous pouvons nous désoler du maigre niveau de représentation chez les femmes, mais si on pousse l'analyse un peu plus profondément, nous pouvons constater que, primo, par le niveau national du taux d'activité des femmes qui est de 20%, on peut dire que les résultats des femmes au niveau des élections des délégués des salariés restent bons. Un autre indicateur, qui reste pour nous le mieux pour étalonner ces résultats, c'est la proportion des femmes dans la population des travailleurs dans ces mêmes entreprises qui ont organisé les élections, mais malheureusement les données dont nous disposons ne permettent pas de faire cette analyse.

**Fig 7 : Evolution des proportions, par âge, des délégués dans les élections de 2009 à 2021.**

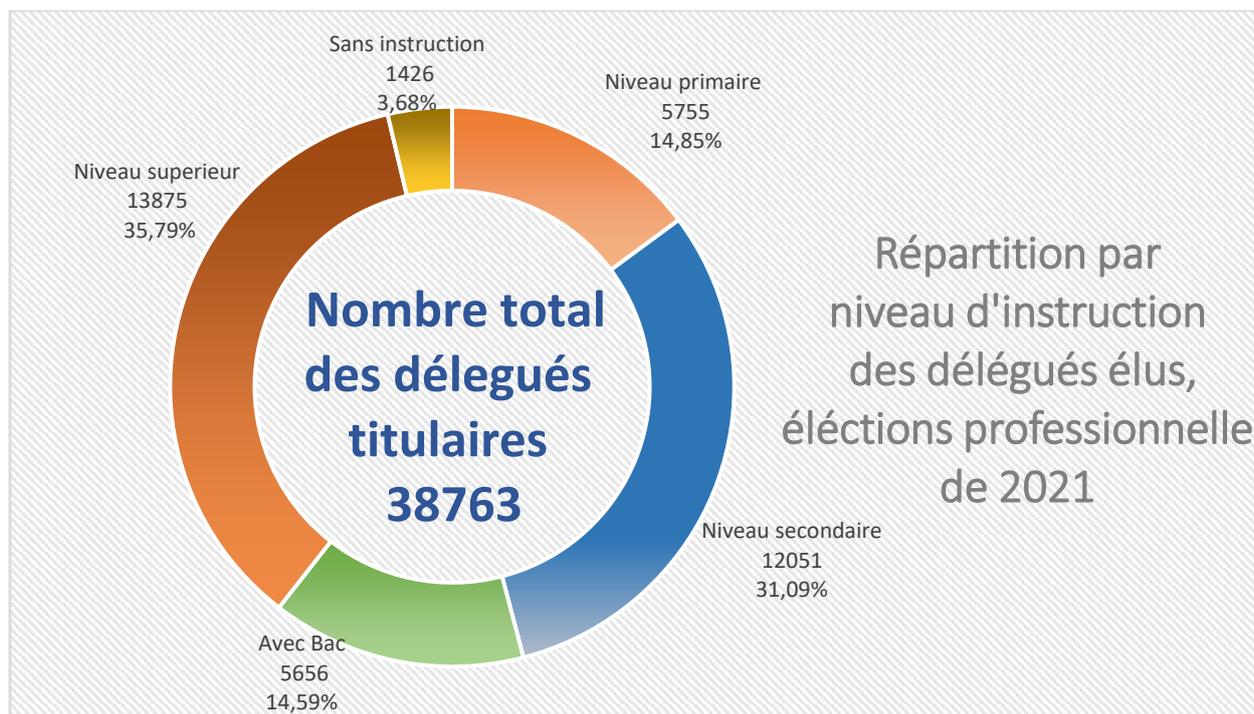


Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l'insertion professionnelle)

Cela étant, en regardant les résultats des autres opérations électorales, on remarque une augmentation, certes assez timide, d'environ quatre points par opération, mais tout compte fait, on retiendra que cette augmentation est constante et que de 17,43% à 25,65% les femmes ont réussi à avoir un rythme de progression plutôt bien depuis 2009 jusqu'au 2021.

Un autre composant est important dans l'analyse des profils des délégués des salariés titulaires, il s'agit du niveau d'instruction. En effet, un niveau d'instruction plus élevé permet, non seulement, de s'acquitter des prérogatives assignées par le code du travail, il permet aussi de se hisser dans une position plus confortable lors des négociations avec l'employeur.

**Fig 8 : Configuration des délégués élus en 2021, répartition par niveau d'instruction.**

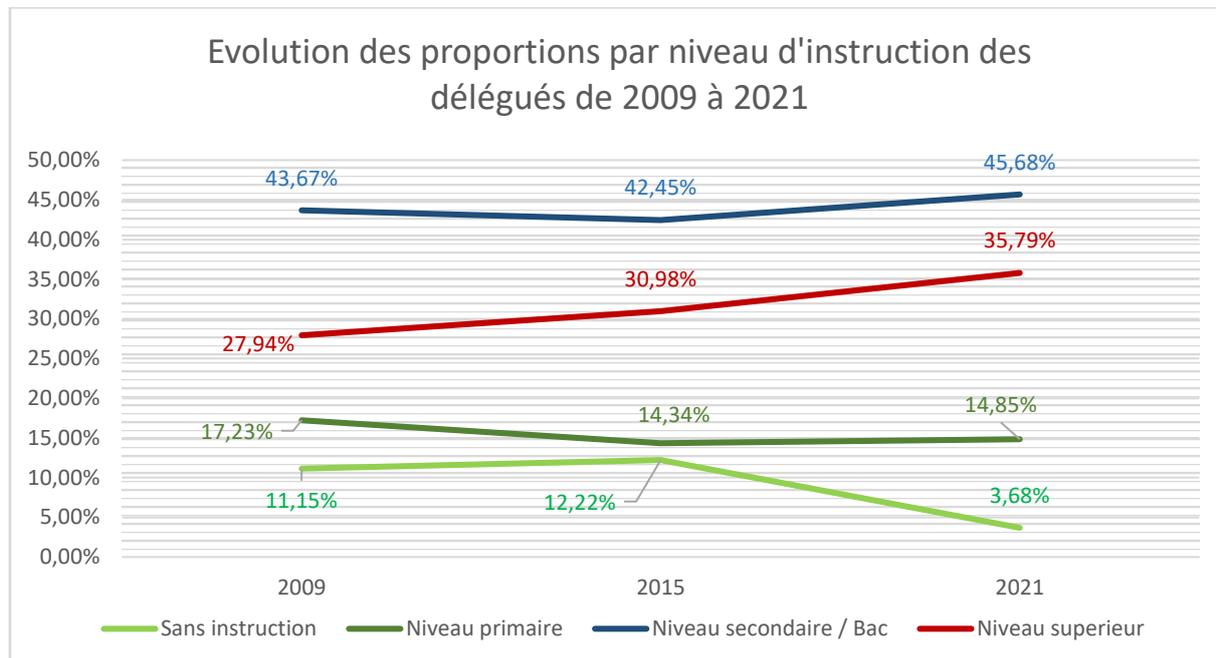


Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l'insertion professionnelle)

De l'analyse de ce graphique, ce sont les délégués qui ont réussi à dépasser le niveau du baccalauréat, lors de leurs études, qui constituent la majorité avec un peu plus de la moitié de l'ensemble des délégués élus (50.83%), ce qui constitue un avantage indéniable pour les deux parties prenantes qui nous intéressent à savoir les employeurs et les salariés, en fait, les employeurs auront devant eux des délégués qui sont à même de pouvoir exercer leurs rôles conformément aux dispositions légales dans la matière, une simple formation va permettre l'appropriation facile des rôles qu'ils lui sont assignés, ça va permettre aussi de vite dissiper les ambiguïtés par apport aux différentes interprétations que peut induire l'exercice de leurs fonctions.

Pour les salariés, un délégué bien instruit, c'est d'abord un bon négociateur, quelqu'un qui va savoir rapidement les contours des droits dont peuvent jouir les salariés.

**Fig 9 : Evolution des proportions, par niveau d'instruction, des délégués dans les élections de 2009 à 2021.**

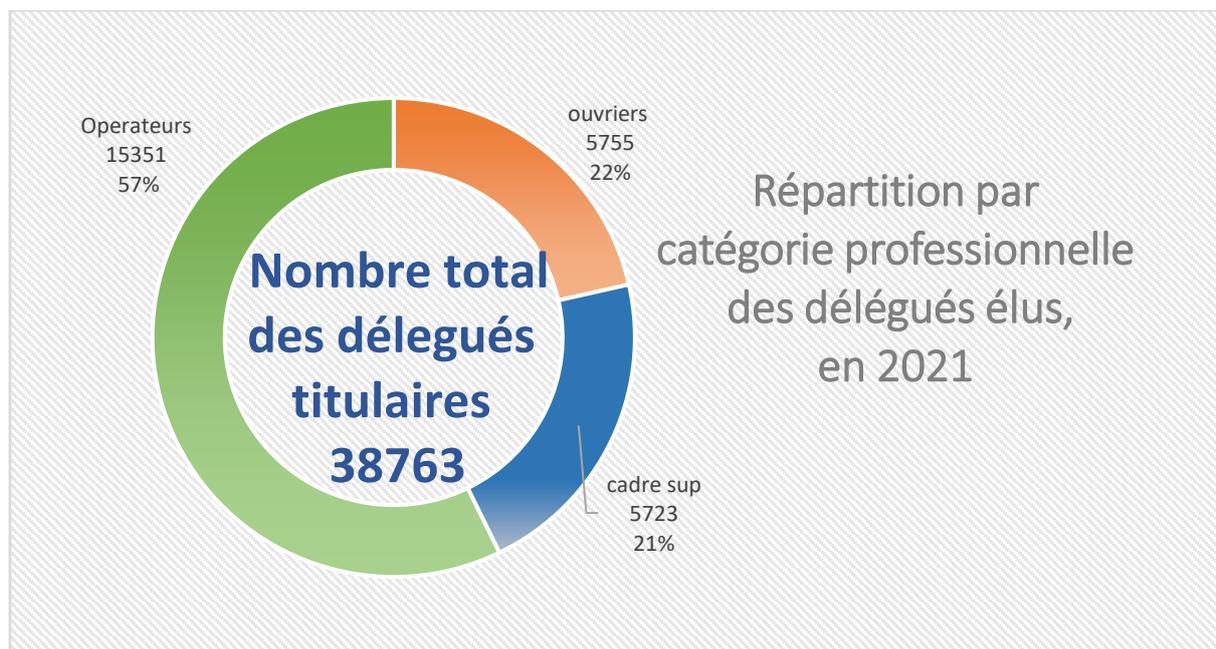


Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l'insertion professionnelle)

Il est clair que la confiance des salariés va de plus en plus vers les candidats, au poste de délégués, qui jouissent d'un bon niveau d'éducation. De la lecture des tendances entre 2009 et 2021, on remarque que les délégués du niveau d'instruction intermédiaire, arrivent à maintenir leurs positions de catégorie la plus sollicitée par les salariés, vient ensuite la catégorie des délégués bien instruits ( avec un bac et plus), ce qui est intéressant, c'est que cette catégorie a pu drainer plus de voix durant les différentes opérations électorales, elle passe ainsi de 27.94% à 35.79%, ce qui fait d'elle la catégorie avec la plus forte progression, ceci est au détriment des candidats sans niveau d'instruction qui voient leur position chutée de 11.15% à 3.68%.

Ces chiffres montrent la variation importante dans la configuration des délégués des salariés, mais aussi montre une prise de conscience importante des rôles de délégués des salariés et donc une plus grande tendance à choisir ceux qui vont pouvoir exercer leurs prérogatives d'une manière plus rigoureuse. Ça montre aussi, une sorte de technocratisation du rôle des délégués des salariés, ce qui va poser, avec acuité, la transformation de l'image traditionnelle du délégué celui d'un « col bleu » souvent « embrigadé » par les syndicats mais qui reste d'un niveau d'éducation généralement moyen.

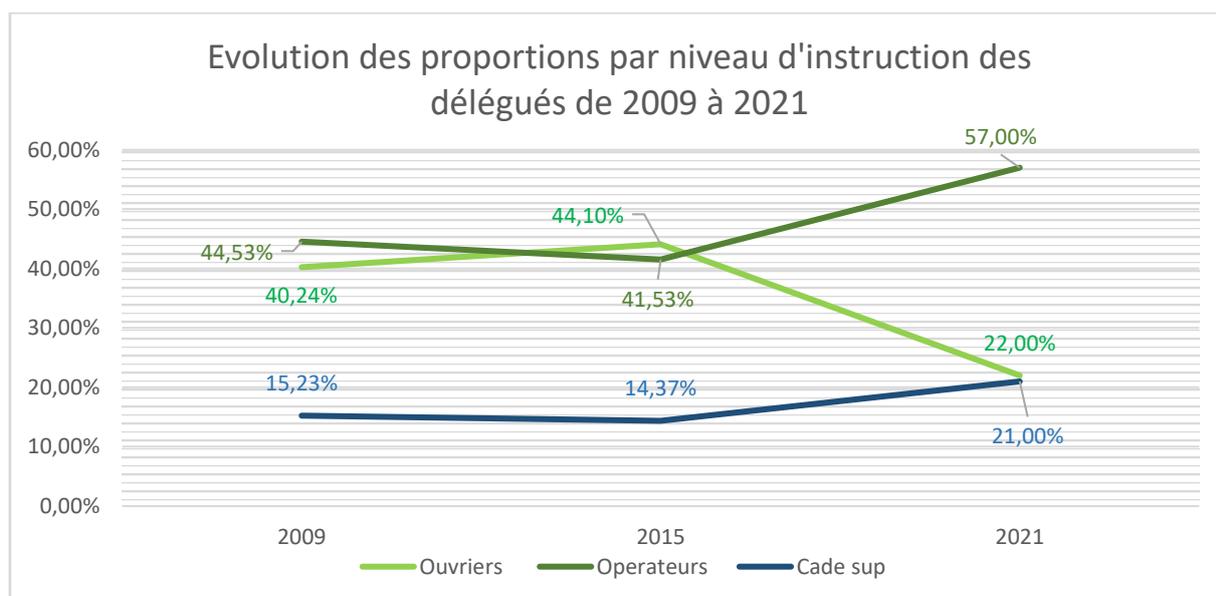
**Fig 10 : Configuration des délégués élus en 2021, répartition par catégorie professionnelle**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l’insertion professionnelle)

Fini l’époque où les ouvriers constituent la plus grande catégorie dont sont issus les délégués, en effet 78% des délégués représentent une autre catégorie professionnelle que celle des ouvriers, cette dernière ne compte que 22% des délégués élus.

**Fig 11 : Evolution des proportions, par catégorie professionnelle, des délégués dans les élections de 2009 à 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés en 2021, autorités gouvernementales chargée du travail (Ministère du travail et de l’insertion professionnelle)

Ce sont les opérateurs et les techniciens qui raflent le plus grand nombre des délégués dans les entreprises au Maroc, cette tendance s'accroît au détriment du fléchissement du nombre des délégués qui représentent les ouvriers, en effet cette population s'est vu son niveau de représentation se diviser en deux entre 2009 et 2021 passant de 44.53% à 22%. Les cadres s'intéressent, de plus en plus, à ce genre d'exercice, réputé proche du top management et donc des employeurs, ils ne réussissent pas à drainer beaucoup de soutien pour se faire élire, cette catégorie avait un niveau de représentation qui avoisine les 15% en 2009, ce niveau a progressé pour fleurir avec les 21%. Si on compare avec le taux d'encadrement dans les entreprises du Maroc qui est de 25% selon l'enquête nationale auprès des entreprises en 2019 du haut-commissariat au plan (HCP), on remarque que le niveau de représentation reste un peu faible dans cette catégorie.

Pour conclure, on peut constater que la population des délégués des salariés a connu, certes, une évolution, mais sans de grands bouleversements du schéma global de la représentation salariale, ce qui nous pousse à s'interroger sur l'évolution de la représentation syndicale dans le même laps de temps.

#### **IV.3. Le nouveau visage de la représentation syndicale, développement des profils des RS entre 2009 et 2021.**

Lors des dernières élections professionnelles, on a assisté à la recomposition du paysage syndical au Maroc, en effet, les positions ont changé pour la plupart des syndicats, désormais, seules trois centrales syndicales ont réussi à avoir le nombre suffisant des délégués leur permettant de se positionner au rang de syndicat le plus représentatif, pour y parvenir les syndicats devaient réussir à avoir plus des 6% du nombre total des délégués « syndiqués » élus. Pour rappels, le code du travail marocain permet aux délégués de se présenter aux élections en adoptant une couleur syndicale déterminée, c'est le nombre des délégués « syndiqués » qui ont réussi qui permet d'identifier le syndicat le plus représentatif au niveau de l'entreprise (35% du nombre) et au niveau national (6%) du nombre total.

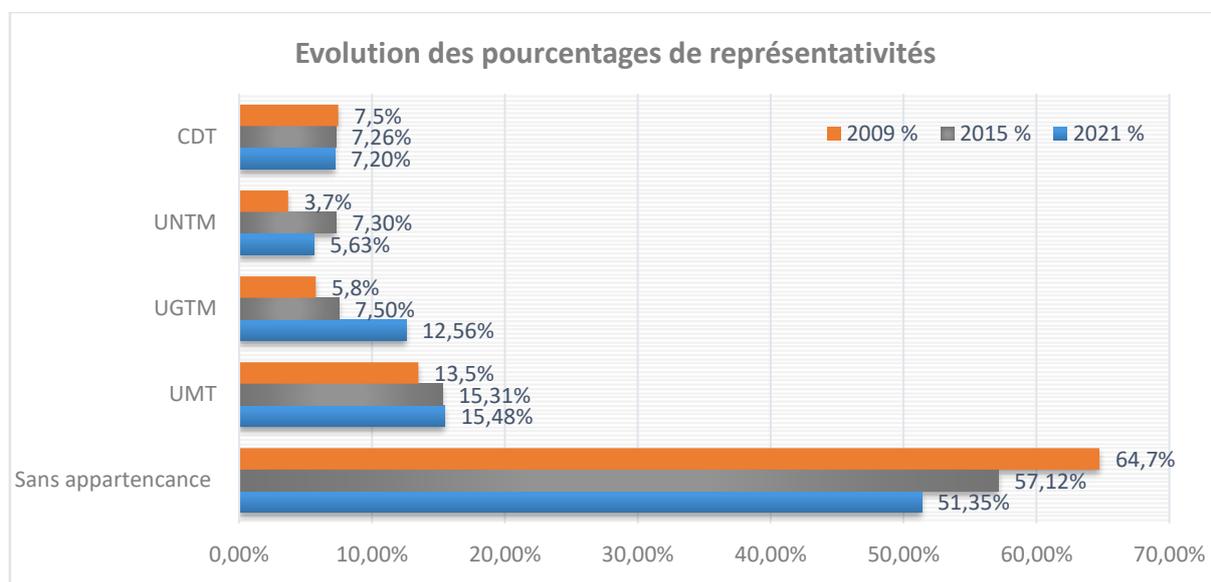
Aux dernières élections, les résultats se présentent comme suit :

**Tableau N° 4 : Résultats des élections professionnelles de 2021**

Syndicats	Nombre de DT	Pourcentage
Sans appartenance syndicale	24429	51.35%
Union marocaine du travail (UMT)	7362	15.48%
Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM)	5977	12.56%
Confédération démocratique du travail (CDT)	3423	7.2%
Union nationale du travail au Maroc (UNTM)	2680	5.63%

Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021 présentés par le ministère du travail et de l'insertion professionnelle

**Fig 12 : Evolution des pourcentages de représentativités des syndicats les plus représentatifs entre 2009 et 2021.**

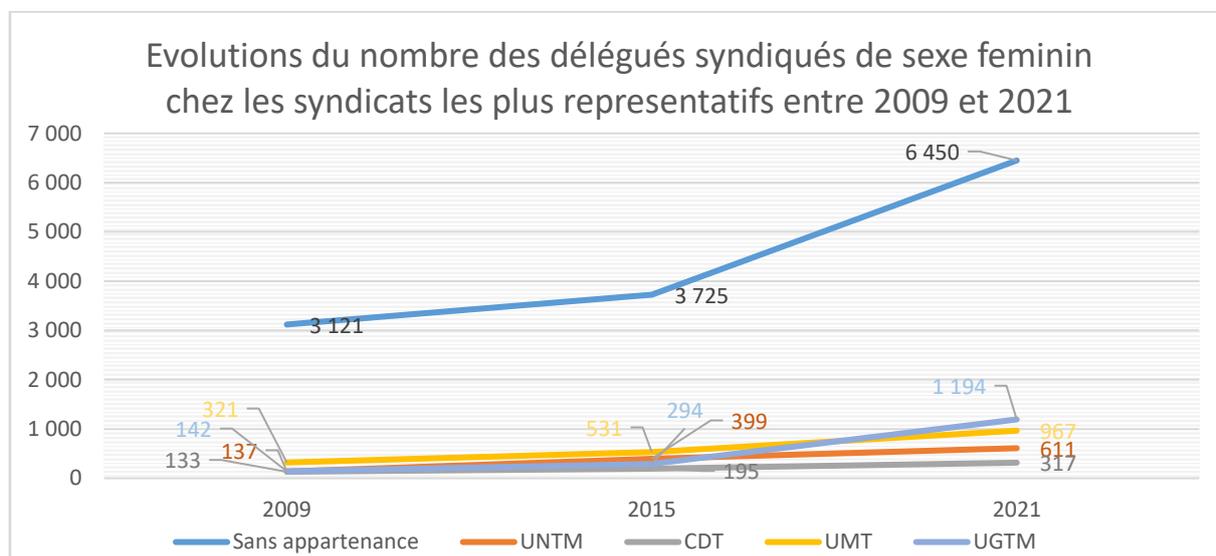


Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Les syndicats ont réussi à avoir plus de sièges durant les dernières opérations électorales, certes les sièges sont repartis, d'une manière non équilibrée entre les syndicats, d'un exercice à un

autre, mais si on se refait à la part des sans appartenance, il se trouve que cette population a perdu 13 points de 2009 à 2021, bien entendu, ces sièges ont été récupérés par les syndicats.

**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale féminine entre 2009 et 2021.**



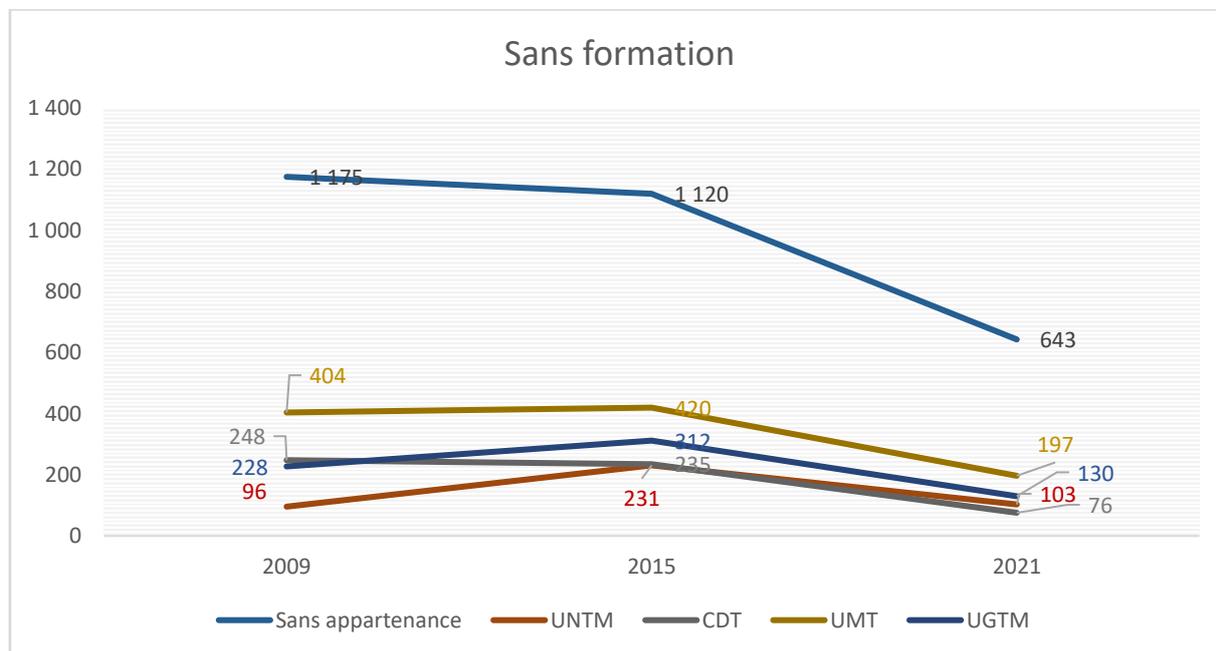
Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Si la proportion des femmes dans le nombre des délégués élus a augmenté durant ces dernières années, il est à noter que la tendance reste plus forte chez certains syndicats que dans d'autres, en effet, si entre 2009 et 2021 le nombre des femmes, sans appartenance, a plus que doubler, on remarque une augmentation spectaculaire chez certaines centrales syndicales, la proportion des femmes qui ont une appartenance syndicale UGTM a fait un bon remarquable passant de 142 en 2009 à 1194 en 2021, on notera que cette progression est plus forte de 2015 à 2021 puisqu'elle a doublé en 2015 pour culminer à 1194 en 2021 en multipliant les effectifs par presque 9 fois.

Les autres syndicats vont connaître la même progression avec des niveaux contrastés, mais on notera que les effectifs des femmes syndiquées à, au moins, triplé entre 2009 et 2021.

Cette remarque nous enseigne sur les niveaux de la pénétration de l'approche genre dans l'action syndicale.

**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par apport au profil formation entre 2009 et 2021.**

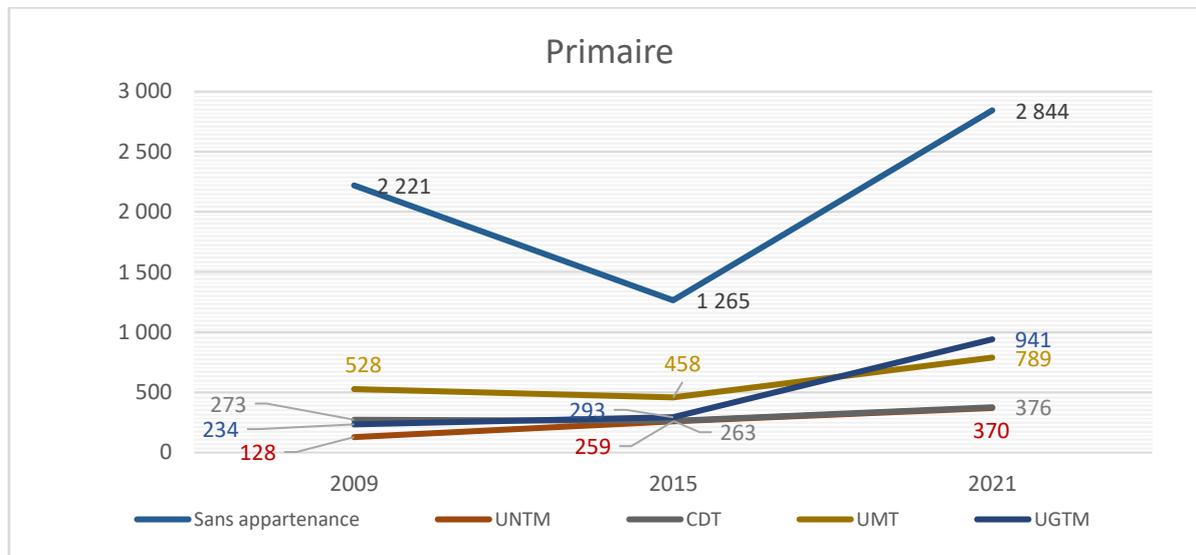


Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Nous aborderons, dans ce qui suit, un élément important dans notre analyse, il s'agit de se pencher sur le développement des profils des délégués des salariés sous le prisme de niveau de formation, c'est un élément qui nous intéresse grandement, car, il s'agit de la capacité de cette population à se hisser comme défenseur et connaisseur des droits des parties qu'elles défendent, c'est ce qui va permettre de s'ériger en partie prenantes capables d'agir sur l'atteinte des objectifs de la firme.

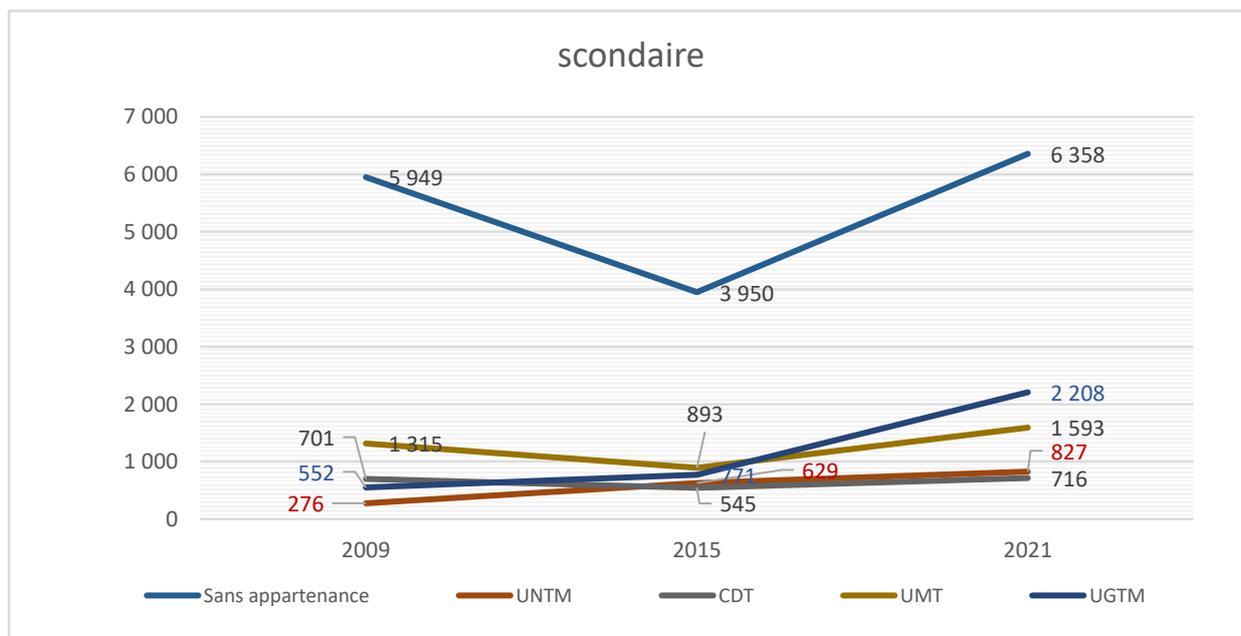
De retour à nos données, il se trouve que la catégorie des sans formation, parmi les délégués des salariés, a nettement démuni, cette tendance de baisse est observée chez toutes les tendances, et elle a la même cadence, en effet, cette population des sans formation a régressé de moitié chez pratiquement toutes les tendances. Ce constat laisse entendre un repositionnement des délégués des salariés, elle suppose aussi une prise de conscience des rôles de cette institution parmi les salariés qui votent désormais pour des personnes de plus en plus formées. Chez les syndicats, il est clair que les centrales syndicales investissent plus dans des salariés qui ont un niveau d'instruction qui va permettre de jouer le rôle d'encadrant, le rôle de mobilisateur, de ce fait, il est clair que le stéréotype de syndicaliste ouvrier analphabète simple à enrôler tend à disparaître des nouvelles tendances de jeu syndical.

**Figure 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par apport au profil formation entre 2009 et 2021.**

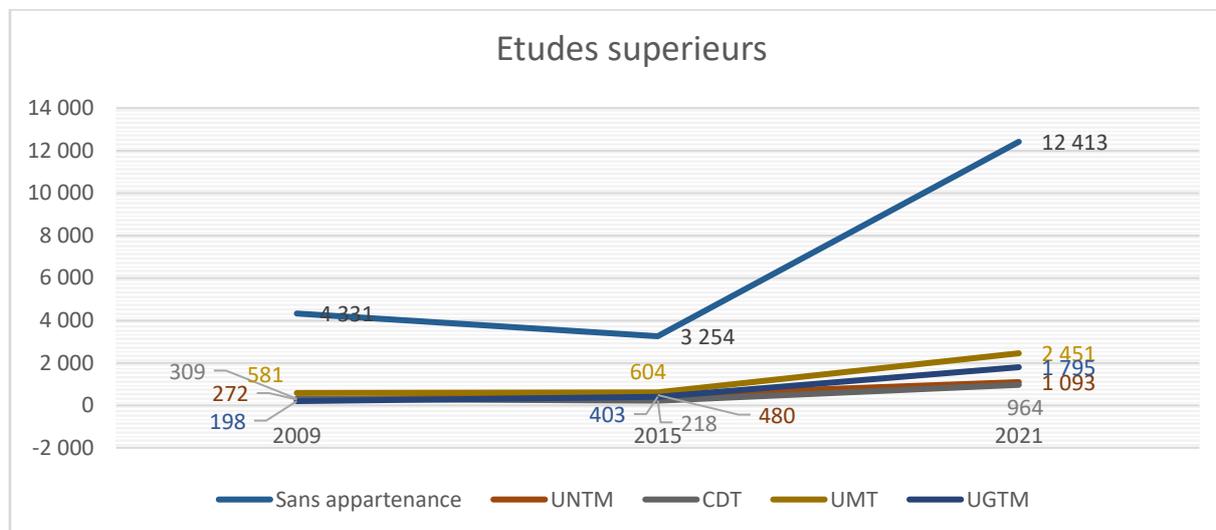


Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Il paraît que les niveaux d'instructions des délégués des salariés à généralement augmenter entre 2009 et 2021, les délégués analphabètes ont cédé la place à d'autres qui ont un niveau d'instruction plus avancé.



**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par apport au profil formation entre 2009 et 2021.**



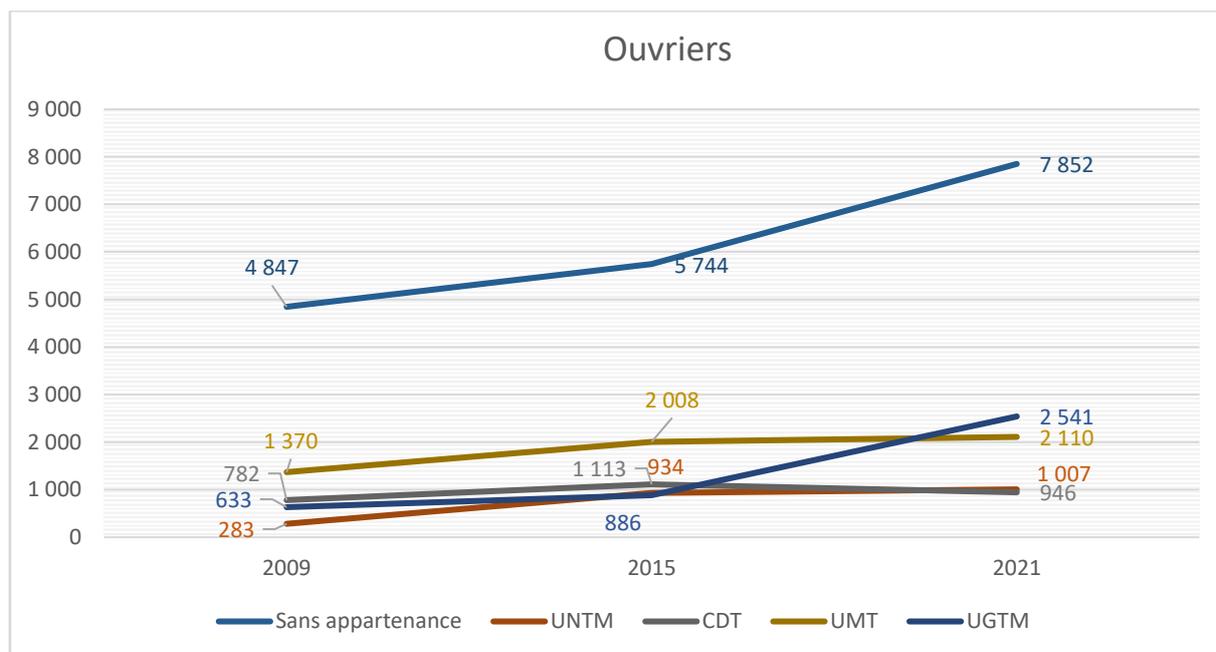
Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Arrêtons-nous sur le développement de la catégorie des délégués des salariés avec un niveau d'instruction supérieur, il est à remarquer que cette population a accru d'une manière plus rapide que les autres, ce qui montre que cette fonction arrive à drainer les salariés qui sont capables de jouer pleinement le rôle de défenseur tout en puisant dans leur niveau d'instruction et leur capacités intrinsèque pour avoir la confiance des votants.

Si chez les sans appartenance syndicale le nombre des délégués avec un niveau de bac et plus a triplé entre 2009 et 2021, il est à noter que cette tendance est encore plus prononcée chez les délégués avec une casquette syndicale, nous remarquerons que cette population a été multiplié par 3 chez la CDT, multiplié par presque 8 chez l'UGTM, presque 5 chez l'UMT et 4 chez l'UNTM. Nous remarquerons aussi que la CDT demeure la centrale syndicale qui connaît le plus de développement du type « péjoratif » dans l'ensemble des catégories étudiées, en effet, sur les nombres de délégués, elle fait un score modeste, sur la qualité de ses délégués, on remarque que c'est elle qui arrive à moins promouvoir ses délégués, elle est la centrale syndicale ou la proportion des sans instruction demeure la plus forte, c'est la centrale syndicale ou les délégués avec un niveau d'instruction élevé a le moins progressé durant les opérations électorale. Ce constat nous pousse à examiner le développement des profils des délégués des salariés sous le prisme de l'âge, l'objectif étant de voir si les centrales syndicales arrivent à renouveler cette catégorie de défenseurs des salariés, nous allons zoomer sur le développement des populations en bas âge, ce qui montre, à notre sens, la capacité des centrales à drainer de

nouveaux salariés, et ensuite nous analyserons le développement de la population âgé de plus que 50 ans, nous donnons de l'intérêt à ce point puisqu'il s'agit pour nous de voir si ces centrales arrivent à assurer de la pérennité de son action, si elles arrivent à assurer une transition et une relève de l'action syndicale dans les entreprises.

**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par apport au profil professionnel entre 2009 et 2021.**

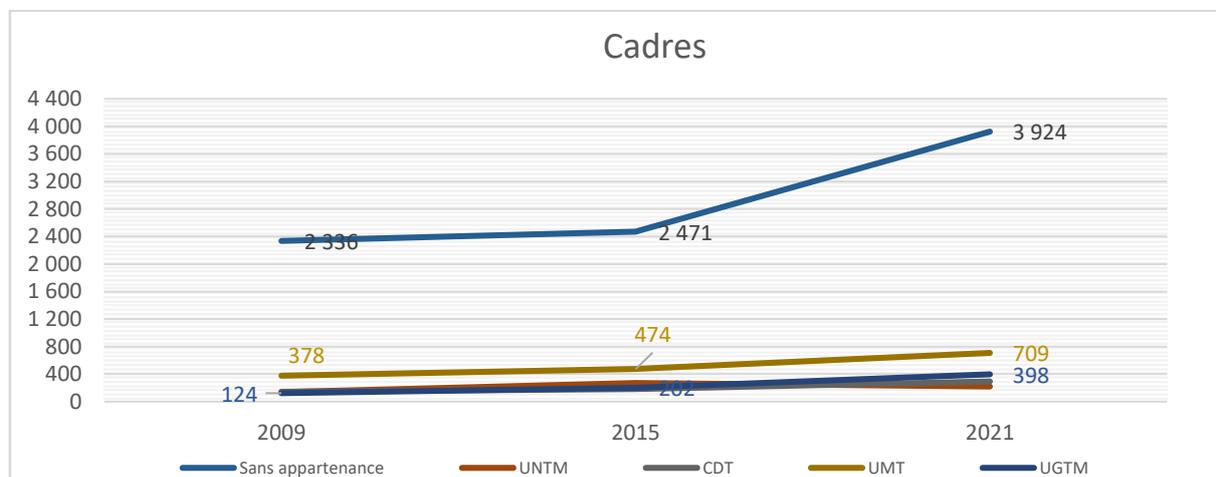


Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

A l'exception de l'UGTM ou l'évolution de la catégorie des ouvriers est multipliés par quatre, toutes les autres sensibilités ont vu la cadence de l'évolution de la catégorie des ouvriers ralentis, chez les sans appartenance, cette catégorie c'est développée en double, ce qui est remarquable, c'est ce qui se passe chez les syndicats les plus ancrés dans l'histoire de l'action syndicale au Maroc, en effet chez l'UMT et la CDT, on remarque une tendance plutôt faible à celle des autres sensibilités, chez la CDT le nombre des ouvriers est passé de 782 à 946, chez l'UMT il était de 1370 en 2009 il arrive à 2110 en 2021, ce qui laisse entendre que l'action syndicale, même chez les syndicats les anciennes a tendance à changer de visage, il est désormais plus porter par les opérateurs et autres, ce qui pose la question de la sociologie de l'entreprise marocaine, de la spécialisation de cette dernière, sommes-nous en train de vivre un bouleversement de modes de production au sein de l'entreprise où il y a une remise en cause de la notion de l'ouvrier qui apporte sa contribution physique à la chaîne de valeur, il faut noter aussi que ces statistiques englobent le secteur primaire, où la présence syndicale est forte et où

il y a une prédominance de l'effort physique du salariat, ce qui nous amène à poser la question de l'évolution des profils des délégués des salariés par branches d'activité.

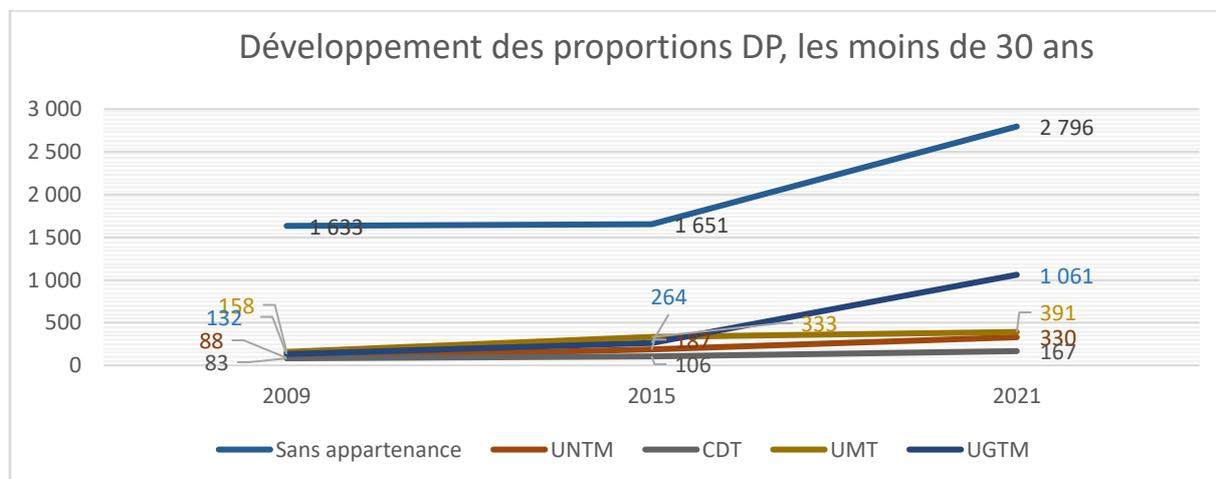
**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par apport au profil professionnel entre 2009 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Il est clair que l'encadrement est intéressé par les rôles que peuvent jouer les délégués du personnel, on atteste le développement important de la proportion durant ces opérations, ce qui est important c'est de remarquer que les syndicats ont drainé plus de cadre que les sans appartenance, si le nombre des délégués cadre à progresser un peu moins du double, l'ensemble des formations syndicales ont réussi à doubler les effectifs des délégués cadre si ce n'est plus, on notera une tendance remarquable de l'UGTM qui a triplé ces effectifs entre 2009 et 2021.

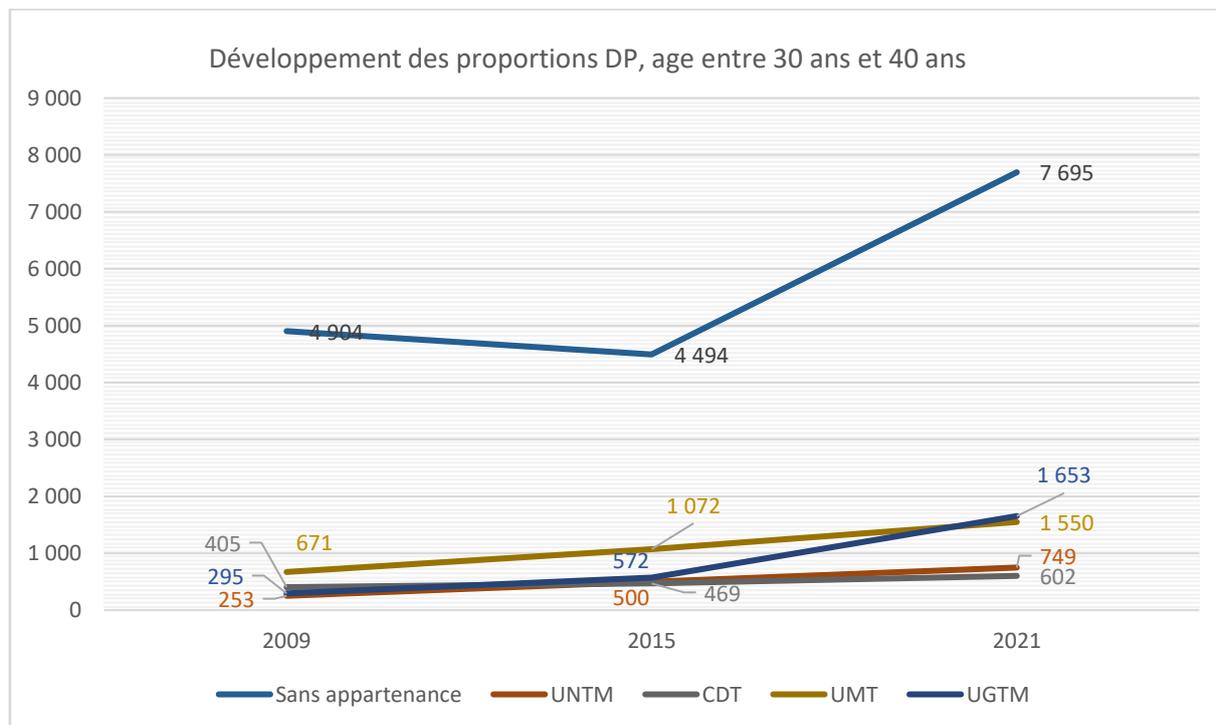
**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par âge entre 2009 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

L'UGTM est la centrale syndicale qui arrive à rajeunir le plus ses représentants des salariés, en effet entre 2009 et 2021, elle a multiplié par 8 la proportion des moins de 30 ans dans ces délégués élus, ce qui laisse entendre un grand travail de drainage de nouveaux candidats parmi les jeunes, ce point montre aussi le positionnement de cette centrale comme une centrale qui va jouer des rôles prépondérants les années à venir, puisque ce sont les jeunes qui vont constituer l'essentiel de ses effectifs. Dans l'autre rive on trouve la CDT, qui entre 2009 et 2021 moins de 100 délégués de moins de 30 ans ont pu rejoindre ses équipes. Une autre centrale syndicale investit dans les jeunes, il s'agit de l'UNTM, les jeunes de moins de 30 ans ont été multipliés presque par 4. L'UMT qui est la centrale syndicale qui arrive en premier parmi les centrales les plus représentatives, quant à elle, a vu la population des moins de 30 ans se multiplier par 2.5. Ces analyses prennent plus de poids quand on les compare avec la population de plus de 50 ans.

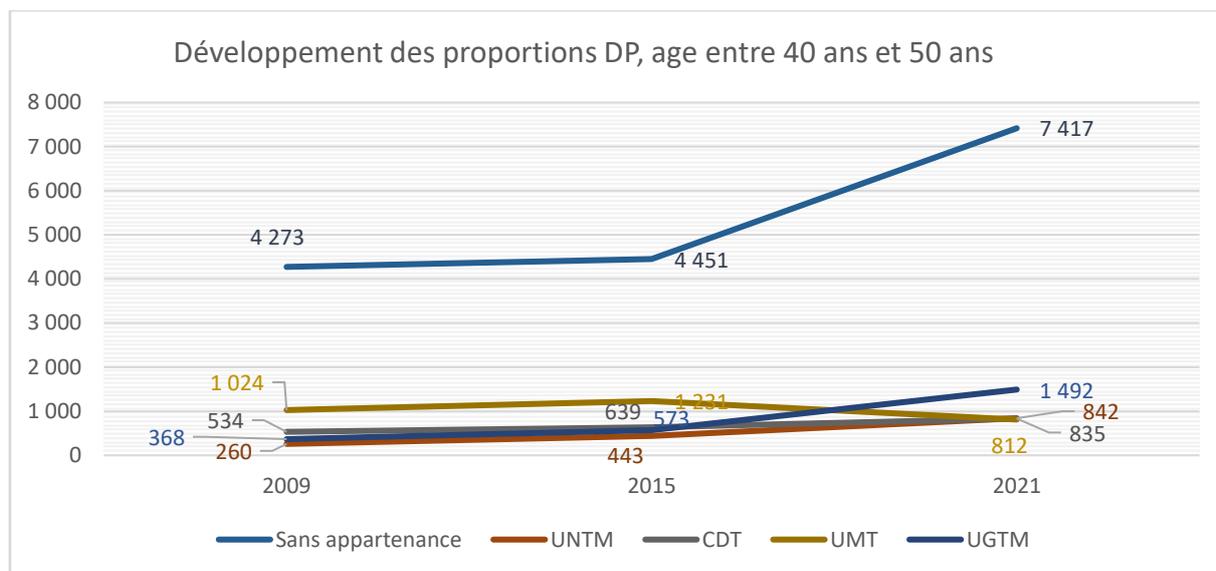
**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par âge entre 2009 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargées du travail

Le même constat se répète pour la catégorie des 30-40 ans, avec une cadence plus élevée chez les sans appartenance, si on exclut l'UGTM, qui a multiplié par plus de 5 ces effectifs dans cette catégorie, les autres centrales ont enregistré des cadences respectables, on note une tendance faible chez la CDT qui se démarque de cette tendance.

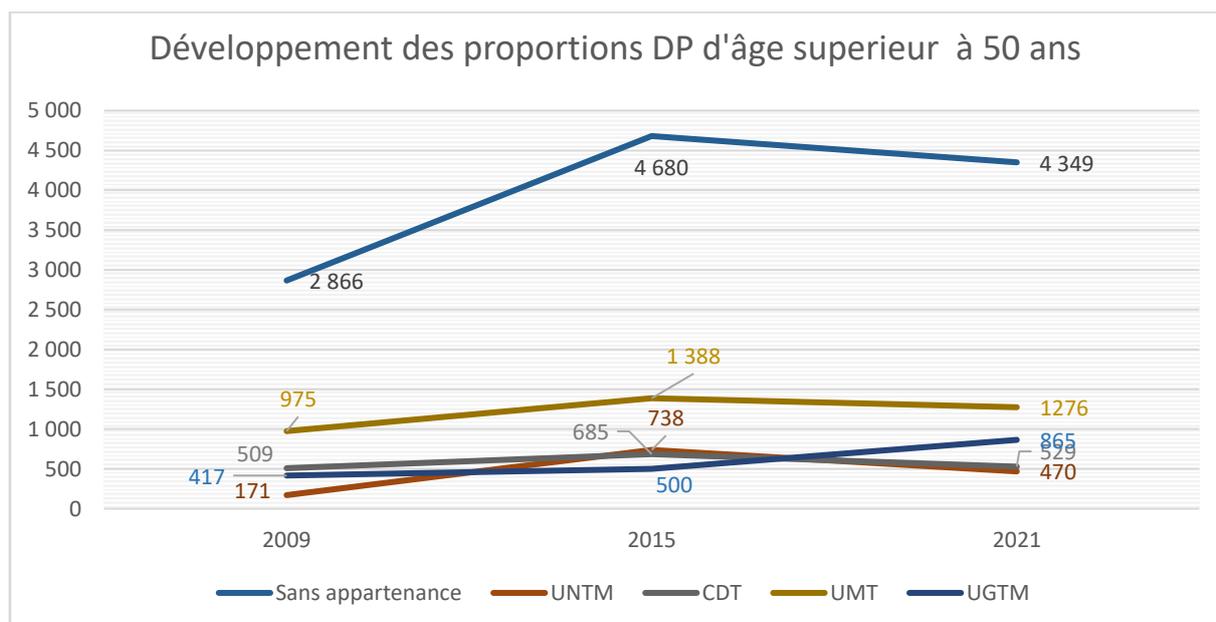
**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par âge entre 2009 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

Les mêmes remarques se font la aussi pour les seigneurs de 40 à 50ans, ceci étant, il est important d'analyser les scores des centrales syndicales « historiques » la CDT et l'UMT, qui, contrairement aux autres tendances, il y a des résultats qui interpellent, en effet quand les autres tendances ont plus que doublé ses effectifs, l'UMT a vu ses effectifs de 40 à 50 ans régresser passant ainsi de 1024 en 2009 à 812 en 2021

**Fig 12 : Evolution des niveaux de la représentativité syndicale par âge entre 2009 et 2021.**



Source : Résultats des élections des délégués des salariés de 2021, 2015 et 2009, autorités gouvernementales chargée du travail

On s'arrête ici, sur une population critique dans l'exercice syndical, il s'agit des personnes qui ont la mémoire de l'exercice, une analyse plus poussée consiste à voir la configuration de ces « seniors » en terme de catégories socioprofessionnelles et de la longitudo de l'exercice syndicale en comparaison avec la date du recrutement, pour voir quand ces personnes ont été convaincu de faire partie de l'exercice syndicale, cette analyse ne peut que enrichir le jugement qu'on portera sur le développement des profils des syndicalistes dans l'entreprise, mais on choisit de s'arrêter juste sur l'analyse des nombres par apport aux scores obtenus par chaque centrale durant ces dernières opérations des élections des délégués des salariés.

A première réflexion, on est tenté d'avancer que cette catégorie des salariés, en fin de carrière, est plutôt non soucieuse des dynamiques de l'action revendicative au sein de l'entreprise, et que, en raison de sa fragilité liée à l'obstacle d'âge pour pouvoir pénétrer à nouveau au marché de travail, choisira de ne pas se hisser, comme composante d'une partie prenante dans les décisions de l'entreprise. Or, les statistiques qu'on a, démontrent le contraire. La croissance du nombre des délégués des salariés non syndiqués peut trouver une explication dans le fait que les salariés préfèrent donner leurs voix à des personnes âgés, mûrs, avec plus de retenue et moins « d'enthousiasme » permettant ainsi une relance fluide du dialogue social au sein de l'entreprise, est ce qu'on peut extrapoler cette logique sur les délégués syndiqués ? la réponse est vraisemblablement non, car si toutes les autres catégories d'âge ont progressé durant les trois dernières opérations, la population des 50 ans et plus syndiquée a fait la moins bonne progression durant ces opérations électorales, ce qui pose le questionnement de la pérennité de l'action syndical au sein de l'entreprise au cas du départ à la retraite de ces délégués. A l'exception de l'UGTM, toutes les autres centrales ont des tendances baissières depuis l'exercice de 2015.

## Conclusion

Au terme de ce travail, il nous paraît que le délégué des salariés est désormais une institution qui se hisse au rang de partie prenante, en témoignent les tendances favorables des quantités et de la qualité de ces délégués, dès lors on peut confirmer que notre première hypothèse est vérifiée.

Sur un plan d'analyse plus qualitatif, et si on questionne le schéma de la représentation à la lumière de la représentation syndicale, on notera que certaines centrales syndicales ont réussi à faire de cette institution un véritable canal de positionnement dans les instances de dialogue social dans l'entreprise, tandis que d'autres peuvent s'attendre à des moments difficiles dans les prochaines échéances électorales du fait que l'essentiel de leurs membres est composé de salariés en fin de carrière et qu'elles n'ont pas fait assez d'efforts pour drainer plus de jeunes capables de porter le flambeau de l'action syndicale. De ce fait, nous nous pouvons que s'en réjouir de la vérification de notre deuxième hypothèse abstraction faite de la typologie ou la tendance que suit les résultats de la représentation syndicale par profil socioprofessionnelle.

Nous restons conscients que ce travail ne peut être de porter global que si on rapproche ses analyses à la configuration sociale des entreprises qui ont participé aux élections, nous entendons par cela l'étude du trend à la fois des populations étudiées (les délégués des salariés) mais on les comparant avec les modifications des configurations de l'ensemble des salariés des entreprises et surtout en faisant un focus sur les aspects du climat social de ses entreprises, nous voyons que ce perspectif permet de mettre en valeur la qualité des profils des délégués des salariés en comparant le produit de leur action à savoir le niveau de la paix sociale dans l'entreprise.

## Bibliographie

- Blanc, F-Paul. Blanc, F-Pierre. (2016), « Aux origines du Dahir formant Code des obligations et des contrats du 12 août 1913 » in Le Livre jubilaire. Centenaire du Dahir formant Code des Obligations et Contrats, sous-direction de Fouzi Rherrousse, Editions de l'Université d'Oujda.
- Bouharou, A. (2011), Le Système d'Administration du Travail au Maroc de 1919 à 2011, Almaarif Jadida .
- Blair, M. (1995). Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Brookings.
- Catusse M. « Les réinventions du social dans le Maroc “ajusté” », Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée, 105-106 | 2005, 175-198.
- Clarkson, M. B. E. 1995. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.” *Academy of Management Review* 20:65 – 9
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33, 275-297. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0275>
- El Fekkak, M. (2004). Nouvelles dispositions introduites par la loi 65/99 formant code du travail, Editions de la Gazette, 2004, Casablanca.
- Freeman, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Boston: Pitman.
- Gautier, C. (1994). Corporation, société et démocratie chez Durkheim. *Revue française de science politique*, 44, 836-855. <https://www.cairn.info/revue--1994-5-page-836.htm>.
- Girard, C. & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33, 157-174. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0157>
- Henning, E., Van Rensburg, W. and Smit, B. (2004) Finding Your Way in Qualitative Research. Van Schaik Publishers, Pretoria.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

- PREBLE, J.F. (2005), Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 110: 407-431
- Pesqueux, y (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. Master. France.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45, 5-28.
- Stora, B. La gauche socialiste, révolutionnaire, et la question du Maghreb, au moment du Front populaire (1935-1938). In: *Revue française d'histoire d'outre-mer*, tome 70, n°258-259, 1er et 2e trimestres 1983. Le Maghreb et la France de la fin du XIXe siècle au milieu du XXe siècle (1re Partie) sous la direction de Charles-Robert Ageron. pp. 57-79.
- Supiot, A (1994). *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 269 pages. DOI : 10.3917/puf.supio.2007.01