

SYNDICALISME ET MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES : « FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL LA SOLUTION DE LA PERFORMANCE ABSOLUE DES ENTREPRISES »

Karim HAMOUMI¹

Doctorant en sciences de gestion – CLAREE – IAE de Lille.

Introduction

La définition du concept *Management* pose certaines difficultés qui traduisent des divergences entre les auteurs, à trois niveaux:

- l'**origine** du concept (terme),
- sa **dénomination**,
- et son **contenu**.

En ce qui concerne son origine, on rencontre souvent deux types d'auteurs:

- ceux qui pensent que le terme "management" est d'origine anglo-saxonne,
- et ceux² qui rappellent qu'il s'agirait d'un vieux mot français d'origine latine (venant de *manus*, la main), proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire). Ce terme, semble-t-il longtemps oublié dans la langue française, a fini par être remis au goût du jour par l'Académie Française en 1973.

Il est donc important de noter qu'aujourd'hui, les termes "management" et "manager" existent bel et bien dans la langue française et que comme le précise O. Aktouf (1999) le premier y est défini comme "conduite", "direction d'une entreprise", alors que le second y prend la signification de "diriger".

Sur un autre plan, l'activité de conduite des organisations porte plusieurs dénominations différentes. Ainsi, on retrouve dans la littérature des termes tels que "gestion", "administration", "animation"³, "management", ou "gérer", "administrer", "manager", ou encore "gestionnaire", "administrateur", "cadre", "dirigeant", "manager", "manager".

Pour S. Alecian et D. Foucher (1994) "le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance".

H. Savall et V. Zardet (1997) se différencient notablement des autres lorsqu'ils prescrivent le "management socio-économique", qui se résume à améliorer conjointement la performance économique des organisations et leur performance sociale, et qui met à la disposition des managers des outils opérationnels de pilotage. Ils proposent, en outre, une définition du management qui met l'accent, d'une part, sur le caractère scientifique de l'approche managériale, et, d'autre part, sur les enjeux contradictoires auxquels les acteurs sont confrontés et autour desquels un consensus opératoire doit être construit pour produire les biens et les services.

Il reste donc que le fondement du Management, par delà les aspects linguistiques, reste la recherche de la résolution de la contradiction fondamentale, chère aux marxistes, entre le capital et le travail dans ses aspects objectifs et subjectifs.

¹ karim.hamoumi@ed.univ-lille.fr

² Hermel P., *Le Management participatif – Sens, réalités, actions*, Editions d'Organisation, 1988.

³ Bartoli A., Hermel P., *Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement*, Editions d'Organisation, 1986.

Le *Syndicalisme*⁴ est le fait social et politique que représentent l'existence et l'action des syndicats des salariés dans leur diversité. La principale fonction du mouvement syndical consiste, aujourd'hui, dans la représentation des travailleurs salariés dans diverses instances intra ou interentreprises, voire nationales et internationales: négociation de conventions collectives avec les "syndicats" patronaux, dialogue avec les pouvoirs publics sur les grandes orientations de la législation sociale et du droit du travail (dialogue social⁵).

Intervenant dans l'espace de l'entreprise, on voit bien que les termes "Syndicalisme" et "Management" nous renvoient vers des idéologies et des réalités bien différentes. Le Management représente l'image du pouvoir dans l'entreprise, de la vision et de la stratégie portées par les actionnaires, et par les décideurs, alors que le syndicalisme nous renvoie, au contraire, à une image de défense des intérêts matériels et moraux des salariés de l'entreprise. Ce qui n'empêche pas l'existence de vision et de stratégie syndicales.

Notre problématique ici est de voir dans quelle mesure ces deux concepts vont s'affronter ou s'allier pour atteindre chacun ses objectifs propres.

A première vue, les logiques d'intérêts sont foncièrement opposées. Pour les patrons, ce sera la maximisation des profits et pour les travailleurs, la juste répartition de leur contribution à la constitution de ces mêmes profits et la maximisation de leur bien être social.

Au Maroc et pendant très longtemps, c'est cette seule conception d'affrontement qui a prévalu entre les deux groupes acteurs. Face à des méthodes dépassées de direction des entreprises, seul le syndicalisme de combat a caractérisé l'action syndicale et la grève l'outil privilégié contrebalancé par le *lock-out* patronal. Le recours à l'intermédiation de l'inspection du travail ou des autorités étant plus formel qu'efficace.

Mais d'un point de vue conceptuel, un nouveau "style" de Management est intervenu depuis pour introduire un certain humanisme dans les relations professionnelles dominées jusque là par le taylorisme. Et c'est le domaine de la GRH⁶ qui a enregistré les plus grandes avancées.

Les Travaux de Mayo⁷ (l'école de Chicago) ou de Maslow ont entraîné une plus grande prise en considération des conditions psychologiques d'évolution ou de motivation du travailleur. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'avènement de régimes de sécurité sociale (au Royaume-Uni, Lord Beveridge puis en France), et l'extension des droits sociaux, ont infléchi les méthodes de direction tout comme la création d'espaces de concertation et de négociation (Comités d'entreprises, C.H.S.C.T⁸, etc.) ont amené les syndicats à reconsidérer leur rôle. D'une attitude de confrontation et d'affrontement systématiques, ils sont invités à devenir des partenaires sociaux privilégiant le dialogue et la concertation sur tous les sujets concernant le travailleur et parfois même au-delà. La cogestion à l'allemande ou l'implication de représentants syndicaux dans les conseils d'administration des entreprises en France ont remodelé les rapports patronat-syndicat.

⁴ **Syndicalisme:** mouvement social et politique des travailleurs, organisés pour défendre leurs intérêts, imposer des changements et, parfois, transformer le mode de production.

⁵ **Dialogue social:** Une définition du dialogue social nous est apportée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cette définition débute en ces termes: "L'OIT définit le dialogue social comme incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale... La concertation peut être informelle ou institutionnalisée, et elle conjugue souvent ces deux aspects. Elle peut intervenir au niveau national, au niveau régional ou à celui des entreprises. Elle peut être interprofessionnelle, sectorielle ou présenter toutes ces caractéristiques à la fois... Le dialogue social peut prendre diverses formes, depuis le simple échange d'informations jusqu'aux formes de concertation plus abouties..."

⁶ **GRH:** Gestion des Ressources Humaines.

⁷ Le mouvement des Relations Humaines est né des travaux qu'Elton Mayo (1880-1949) a entrepris à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago, 1927-1932. Sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.

⁸ **C.H.S.C.T:** Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (au Maroc: Comité d'Hygiène et Sécurité).

Les nouvelles "techniques" de Management, surtout dans le domaine de la GRH, et le recours aux NTIC⁹ et aux nouvelles technologies numériques ont définitivement remodelé l'image du patron omniprésent et détenteur du pouvoir, du savoir en sus des capitaux. La mondialisation qui a amené une économie de plus en plus globalisée, occulte même les véritables détenteurs du capital donc du pouvoir au sein des entreprises. Tout ceci a concouru à implanter un nouveau modèle technocratique et dépersonnalisé à la tête de l'entreprise et par conséquent un nouveau type de relations sociales.

Quelles conséquences pour le syndicalisme?

Jusqu'à-là marqué par un clivage idéologique basé de la lutte des classes, entre un syndicalisme radical de gauche en combat contre le capitalisme et un syndicalisme modéré ou de dépendance confessionnelle, le mouvement syndical est interpellé pour se trouver de nouveaux repères.

Avec ses nouvelles techniques, le Management ne laisse pas indifférent. *Potion magique* pour les uns, *motif de tourments et de frayeurs* pour les autres, Il peut être conçu comme l'ensemble des techniques et des compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société. Ou, au contraire, comme un outil au service exclusif du patronat, visant à faire passer les restructurations d'entreprises, le dégraissage des effectifs (licenciements, mobilité géographique, retraites anticipées et autres départs volontaires, etc.).

Tout en admettant l'absolue nécessité de se renouveler, tout en reconnaissant la nécessité de travailler autrement et, pour ce faire, de modes d'organisation et de relations sociales différents, le mouvement syndical vit un dilemme plein de questionnements:

- *Les méthodes modernes de gestion doivent-elles rester l'apanage des seules directions d'entreprises?*
- *Le Management est-il à rejeter ou bien à transformer?*
- *Peut-on faire le pari du dialogue social, de la négociation et tourner le dos aux méthodes bien maîtrisées de confrontation et d'affrontement perpétuels?*
- *Peut-on concilier les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de sécurité chez les salariés?*

Cette alternative est d'autant plus cruelle qu'elle coïncide avec un phénomène de désyndicalisation accélérée. La chute du Mur de Berlin (9 novembre 1989), l'effondrement de l'Union Soviétique (21 Décembre 1991) qui, depuis des décennies du reste, ne représentait plus un espoir d'émancipation, le vieillissement (obsolescence?) du débat idéologique, l'amélioration générale des conditions de vie des salariés et, sur le plan économique, le recul des secteurs primaires et secondaires, grands pourvoyeurs de bases militantes (cols bleus) au profit du secteur des services (cols blancs) moins sensibles au chant de "l'Internationale Ouvrière", tout comme la montée du chômage ont tôt fait de réduire les effectifs des grandes centrales syndicales et fait émerger un monde unipolaire sous hégémonie américaine.

Et tout ceci va exacerber les réflexes de méfiance et retarder d'autant, la nécessaire mise à niveau du mouvement syndical ou accentuer le nouveau clivage entre des centrales "participationnistes" et d'autres plus "résistantes".

Comme on enregistrera la montée en puissance du syndicalisme des cadres. Avec la prépondérance qu'ils prennent dans les systèmes managériaux et leur positionnement à la jonction des intérêts des parties en présence, les cadres sont amenés à développer des formes

⁹ NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

de représentation et d'intervention distinctifs et à se démarquer des autres catégories de salariés.

1. L'histoire du mouvement syndical au Maroc

Le syndicalisme marocain aujourd'hui est fragile. A l'image des partis politiques marocains, le syndicalisme est éclaté. Le mouvement ouvrier est en régression, un cinquième de la classe ouvrière serait aujourd'hui syndiqué alors qu'au début de l'indépendance, l'U.M.T. comptait, à elle seule, plus de 600.000 adhérents sur une population d'un peu plus de cinq millions d'habitants. Les faibles effectifs que l'on enregistre aujourd'hui se répartissent entre trois "grandes" centrales l'U.M.T- avec 300.000 Adhérents, l'U.G.T.M. proche de l'Istiqlal (parti politique marocain)- avec 100.000 Adhérents et la C.D.T. avec 150.000 Adhérents reconnues également représentatives au plan national, auxquels il faudra rajouter un certain nombre d'organisations ou de confédérations marginales dont certaines ne manquent pas d'ambition (l'U.N.T.M., l'U.S.P., les F.O.M., l'U.S.T.L., le S.N.P., l'U.T.M., l'U.S.D., le S.N.E.S., l'U.N.E.M., l'U.G.E.M.). Les syndicats marocains ont connu plusieurs scissions parfois dramatiques, dont certaines ont été suivies de tentatives de réunification souvent éphémères.

Syndicats	
C.D.T.	Confédération Démocratique du Travail
C.G.E.M.	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
C.G.T.	Confédération Générale du Travail
F.D.T.	Fédération Démocratique du Travail
F.O.M.	Forces Ouvrières Marocaines
S.N.E.S.	Syndicat National de l'Enseignement Supérieur
S.N.P.	Syndicat National Populaire
U.G.E.M.	Union Générale des Etudiants Marocains
U.G.S.C.M.	Union Générale des Syndicats Confédérés du Maroc
U.G.T.M.	Union Générale des Travailleurs Marocains
U.M.T.	Union Marocaine du Travail
U.N.E.M.	Union Nationale des Etudiants Marocains
U.N.F.P.	Union Nationale des Forces Populaires
U.N.T.M.	Union Nationale des Travailleurs Marocains
U.S.D.	Union des Syndicats Démocratiques
U.S.F.O.	Union des Syndicats des Forces Ouvrières
U.S.P.	Union des Syndicats Populaires
U.S.T.L.	Union des Syndicats des Travailleurs Libres
U.T.M.	Union des Travailleurs Marocains

Pour mieux appréhender les faits actuels, il est donc indispensable de faire un retour en arrière, c'est effectivement le passé qui nous éclaire sur l'existence de certaines centrales, de certaines traditions toujours vivaces et de certaines rivalités entre centrales.

1.1. La naissance

C'est le 30 Mars 1912 que le Roi du Maroc, Moulay Abdelhafid, reconnut le protectorat français dans la zone Sud du Royaume (la zone Nord et les frontières sahariennes étant confiés à l'Espagne). Le Général Lyautey, premier résident général (1912-1925), est adepte d'une politique "soft" qui vise à préserver les structures existantes et même les formes d'administration territoriale traditionnelles. Il mène une politique assidue envers les habitants du Maroc, pays qu'il se fixa à faire progresser en engageant d'énormes travaux au niveau de son administration et de ses infrastructures (routes, voies ferrées, ports, hôpitaux, écoles, etc.). Mais dès son éviction avec la fin de la guerre du Rif (1926), suite à l'intervention de l'armée française au secours des espagnols, les intérêts coloniaux prédominants en métropole appellent à mettre en place une administration plus directe, à l'image de celle qui existait dans plusieurs de ses colonies et surtout l'exploitation des richesses minières et agricoles du pays. La première réaction nationaliste se fait ressentir et c'est à cette époque que se constitua le Comité d'Action Marocaine, regroupement de jeunes intellectuels formés en France bientôt rejoints par de jeunes "Oulémas"¹⁰ issus des universités théologiques de Fès et Marrakech. Leurs premières revendications visent surtout à obtenir un minimum de droits pour les

¹⁰ **Oulémas** ou ulémas (mot d'origine arabe): Le mot n'est en effet que la transposition en français de l'arabe "ulama", pluriel de 'alim, "savant". Dans l'islam classique, et jusqu'à nos jours dans les milieux traditionnels, on entend plus largement par oulémas tous les savants en sciences religieuses, autrement dit le droit musulman.

habitants et une égalité de traitement, par l'application des dispositions du texte du Protectorat. Et une des premières confrontations portera justement sur le droit syndical. En effet, quand l'administration du protectorat finira par l'accorder, ce sera au seul profit des travailleurs européens, et après des escarmouches au cours des années 1934 et 1935, la fougue de jeunes nationalistes s'est consolidée et s'est accrue. Les premières grèves de Juin 1936 ont été les véritables bâtisseuses du syndicalisme marocain.

1.2. La marocanisation du mouvement syndical

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, après la fermeture de la parenthèse vichyste et le retour en force des communistes en France comme au Maroc, et surtout la promesse faite en 1943, par le président Roosevelt au Roi Mohammed V, lors de la conférence d'Anfa (Janvier 1943) tenue à Casablanca (Maroc), de soutenir les ambitions d'indépendance du Maroc, l'espoir des nationalistes marocains se renforça, sachant qu'en 1940, la France était occupée. Dans un monde bouleversé par la guerre et dans un contexte local travaillé par la montée de la revendication et du renforcement de la cohésion nationale que l'on assiste à la marocanisation du mouvement syndical. Durant cette phase de l'histoire syndicale du Maroc, on assiste au développement de l'organisation, au recrutement massive de Marocains, à la création de structures et de traditions de luttes, à l'amorce d'une législation relative aux accidents de travail, aux tribunaux de prud'hommes, au salaire minimum, aux congés payés, à l'inspection du travail. "Les efforts utiles, que les contraintes de la période de Vichy n'effaceront pas et qui permettront la reprise de la vie syndicale en 1943"¹¹ (A. AYACHE, 1992).

En 1946, une nouvelle avancée s'est fait ressentir, les Marocains ont pu, dans la filiale de la C.G.T., l'U.G.S.C.M., acquérir des postes en co-gérance avec les Français. A partir de 1947, on assiste à l'extension du mouvement syndical (mouvement plus libre des composantes politiques et sociales telles que le Parti Communiste Marocain, le Parti de l'Istiqlal et l'Union Générale des Syndicats Confédérés du Maroc), d'une part, et au développement du libéralisme économique et la multiplication des entreprises, d'autre part qui constitueront les ingrédients d'un affrontement plus direct. Avec l'enclenchement et la déclaration du processus d'indépendance, le mouvement syndical s'est transformé en mouvement national marocain et en mars 1955, le paysage syndical marocain a changé avec la création de l'Union Marocaine du Travail (U.M.T). A partir de cette date l'U.M.T. disposait d'une force et d'un monopole qui constituait une base arrière pour les progressistes radicaux futurs fondateurs de l'U.N.F.P. par une scission de l'Istiqlal. Celui-ci ne tarda pas à réagir par la création de, l'U.G.T.M. en 1960.

Avec la bénédiction du pouvoir, d'autres syndicats verront le jour: l'U.S.T.L. (1963), l'U.S.F.O. (1964). Bien plus tard, naîtra la C.D.T. (1978) par une scission de l'U.M.T. qui est le prolongement d'une autre scission de l'U.N.F.P. qui verra naître le parti U.S.F.P. (1975) auquel elle est organiquement liée.

¹¹ A. AYACHE, *Le mouvement syndical au Maroc (Tome 2)*. Paris, l'Harmattan, 1992.

1.3. Le mouvement syndical dans le remous

Plusieurs facteurs ont contribué à l'affaiblissement du mouvement syndical. Nous retiendrons ici les effets de quatre variables :

○ **La réorganisation de la classe ouvrière:** Au sujet de ce premier point il nous semble qu'il est nécessaire de situer l'état des unions syndicales dans le cadre de l'analyse de la réorganisation du mouvement ouvrier marocain tel qu'il s'est développé dans les années 90. Dès que l'on s'engage dans cette direction de recherche, on s'aperçoit à quel point "la composition de classe" s'est modifiée au cours des dernières années créant une profonde division entre fractions tendanciellement condamnées à être marginalisées et une fraction dont le salaire modifie plus ou moins le comportement et la consommation. La frontière entre mouvement ouvrier et "classe inférieure" se double d'une autre frontière séparant les composantes du mouvement ouvrier et affectant le fonctionnement des organisations syndicales. Cette recomposition de la classe ouvrière explique, en partie, la prudence historique de ces composantes fortement fixées dans les secteurs les plus compétitifs. La prudence de ces fractions de la classe ouvrière ne peut être analysée en termes psychologiques ou en terme de faillite historique: elle s'explique par l'histoire industrielle du Maroc moderne et par la position du prolétariat industriel dans la structuration sociale globale à savoir son encerclement par de larges masses marginalisées et exerçant dans l'informel et par la montée du chômage (qui touche de plus en plus de diplômés). Un tel comportement social, qui est historique, n'incite pas beaucoup à s'engager dans des luttes offensives pour arracher de nouveaux droits et de nouveaux acquis. Il incite encore moins à prendre l'initiative dans des grèves à une échelle plus large. L'observation concrète des grandes grèves nationales -comme celle du 14 décembre 1990- montre que le prolétariat industriel reste en général en dehors de ces actions.

○ **L'entrée des femmes dans le marché du travail rétribué:** L'entrée des femmes dans le marché du travail a transformé la configuration ouvrière lors des dernières années. Le travail des femmes se caractérise par des salaires inférieurs, une forte ségrégation professionnelle, et des statuts précaires. Tous ces éléments contribuent à affaiblir le lien syndical. La relation femmes-faible syndicalisation peut être lue à l'envers: faible syndicalisation-femmes. C'est à dire que si les femmes ne sont pas fortement syndiquées c'est qu'elles sont souvent employées dans des secteurs où l'identité syndicale est absente ou peu présente comme le travail agricole, l'artisanat, les emplois précaires ou le secteur parallèle, voire dans les PME des grandes villes.

○ **Les cadres culturels:** si l'on veut comprendre l'état de faiblesse actuelle du mouvement syndical, il faudrait travailler sur la manière dont les syndicats mobilisent les cadres d'interprétation pour rallier militants et sympathisants. Ces cadres ne rencontrent un écho que dans la mesure où ils touchent une corde sensible des salariés et offrent le moyen de

General Tire, le "mauvais" exemple

L'industrie marocaine à travers General Tire (GTM), qui fut un géant du pneumatique du Royaume, et l'un des premiers joint-ventures entre une multinationale - Continental avec 34,2%, actionnaire majoritaire - et une société marocaine a assisté impuissante à la mort de ce qui a fait sa fierté industrielle, des décennies durant. Le plan social que le groupe Continental voulait imposer n'a fait qu'envenimer le climat au sein de l'entreprise. Ce qui a conduit à la fermeture de GTM et la perte de plusieurs centaines d'emplois. Aucun mot cependant sur les surenchères syndicales qui, même si elles ne sont pas à l'origine de la débâcle de cette entreprise, ont précipité son arrêt de mort.

Le mal qu'a vécu GTM vient de ce que cette entreprise n'a pas su s'adapter dans un environnement qui était celui qu'elle avait pour plein de raisons:

- Des raisons qui sont à la fois environnementales au sens réglementaire, coût de l'énergie...
- Des éléments externes et également internes surtout qui sont une difficulté pour les employés et l'organisation au sens large de s'adapter à des niveaux de productivité sensiblement supérieurs.
- Des raisons d'acceptation du changement par le personnel.

Le malaise social a régné pendant plusieurs mois, la direction n'a reculé devant rien pour exécuter son programme dit de mise en redressement judiciaire. D'ailleurs, l'opération de départ a touché plus de 780 employés parmi les temporaires et les permanents sans que leurs droits sociaux ne soient respectés.

donner du sens à leurs expériences quotidiennes et à leurs vécus. Or ce que nous constatons empiriquement, lors des manifestations du premier mai notamment, c'est que les nouvelles générations d'ouvriers semblent apparemment moins attirées que leurs aînés par l'action syndicale classique. Plusieurs raisons sont "utilisées" pour expliquer cette défiance syndicale chez les jeunes: les problèmes d'accès à l'emploi et le caractère épisodique de leurs expériences professionnelles, des changements de valeurs sociales par rapport à leurs parents. La scolarité relativement accrue des salariés engendre une grande sensibilité aux nouvelles formes d'action collective qui mettent l'accent sur la responsabilité individuelle et à une préférence à l'élaboration de projets individuels. En somme, une série de facteurs, souvent contradictoires, créent les conditions propices à un désinvestissement à l'égard des valeurs collectives qui caractérisaient le modèle du syndicalisme du mouvement national.

○ **La nature du secteur privé et la crise économique:** En outre, il faudrait souligner la faible pénétration syndicale dans le secteur privé qui est notoire. La taille limitée de beaucoup d'établissements et leur caractère familial réduisent la capacité des groupements syndicaux d'élaborer et de soutenir une communauté d'intérêts. Les relations plus personnalisées entre employeurs et employés dans les petites entreprises qui composent l'essentiel du secteur privé, rendent moins pertinente la représentation syndicale. Enfin, on ne peut saisir l'impact de ces nouvelles sources de différenciation indépendamment du contexte dans lequel elles se manifestent et des contraintes auxquelles sont soumis les acteurs syndicaux. En effet, la crise économique a accru l'atomisation de la société affaiblissant ainsi la capacité d'agir des syndicats notamment la C.D.T. et l'U.M.T. et les rendant plus dépendants de l'Etat et de ses "dialogues sociaux". Les réformes économiques et la privatisation, même si sur le long terme créent les conditions favorables à l'émergence d'acteurs syndicaux autonomes, ont eu -en attendant le déploiement d'un marché ouvert- un effet très négatif sur l'activité syndicale, et favorisent l'atomisation des syndicats. La dernière scission en date qu'a connue la C.D.T. et l'émergence de la F.D.T. a beaucoup affaibli l'action syndicale.

Dialogue social: Un cas concret, Lafarge au Maroc

Lafarge Maroc, premier cimentier marocain, dispose d'une capacité de production de 4,2 millions de tonnes et détient plus de 40% de parts de marché. Il est aussi présent dans quatre autres activités: le plâtre, le béton, les granulats, et la chaux industrielle.

Lafarge Maroc s'engage pour le développement des compétences et la formation. Elle a ainsi réalisé, en 5 ans, le recrutement de 200 jeunes, cadres et agents de maîtrise. Elle a renforcé les efforts de formation et engagé un changement de son mode de fonctionnement pour favoriser la responsabilisation, le travail en équipe entre les différentes fonctions de l'entreprise. L'investissement en actions de formation représente plus de 4% de la masse salariale. Lafarge Maroc inscrit d'emblée son activité dans le souci d'un développement durable. Les dépenses pour la sauvegarde de l'environnement représentant environ 15% des investissements réalisés. Après la mise à niveau environnementale de ses unités, aujourd'hui achevée, Lafarge Maroc met en place des systèmes de management environnementale de type de ISO 14 001.

Les valeurs portées par les Groupe Lafarge et partagées par Lafarge Maroc visant, au delà de la seule réussite de l'entreprise, à contribuer au développement économique et social du pays.

A l'occasion de la fermeture de l'ancienne usine de Tétouan, Lafarge Maroc a fait le choix d'un plan de redéploiement du personnel qui permette à l'ensemble des personnes, temporaires ou permanentes, qui ne pouvaient être transférées sur un autre site du groupe, de les accompagner dans une réinsertion qui leur assure une activité stable ou un emploi régulier. Malgré les inquiétudes suscitées par les difficultés inhérentes à un tel projet, l'objectif assigné a été atteint. Et au delà des espérances, l'annonce du plan a été anticipée, intervenant deux ans avant la fermeture du site, permettant un dialogue personnalisé avec chacun, la formation de tous les salariés, et la préparation des projets individuels. La plupart des personnes concernées ont choisi la création de leur propre activité plutôt que la recherche d'un emploi dans une autre entreprise. Et grâce à ce choix, il s'est créé bien plus d'emplois que la fermeture de l'usine n'en devait détruire. Parallèlement, l'approvisionnement des clients a pu être assuré durant la période de transition, sans heurts, dans un climat de confiance, et sans qu'aucune journée de grève n'a été à déplorer.

Quatre facteurs ont été essentiels pour la réussite de ce projet de redéploiement du personnel:

- Le travail très en amont, à partir de 1997 pour relever le niveau de compétence (bilan des compétences donnant lieu à un plan de formation technique important, formations professionnelles). L'un des effets de ces actions a été de renforcer l'employabilité du personnel de Tétouan même si on a pu percevoir à cette occasion les limites de toute GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).
- La décision d'informer très tôt les salariés et leurs représentants syndicaux presque deux ans avant la fermeture officielle. Souvent ces décisions d'arrêt d'activité, sont mal reçues par les salariés, voire à la source de conflits sociaux. En annonçant deux ans avant qu'elle soit effective la fermeture du site de Tétouan, la Direction de Lafarge Maroc prenait le risque d'une mobilisation syndicale et ou d'une démotivation du personnel avec perte de production ou baisse de qualité, avec tout ce que cela implique de détérioration du climat social. Mais, ce choix, parce qu'explique comme illustration la volonté de donner du temps aux salariés pour préparer leur «reconversion», a été un facteur clé de réussite. Les salariés ont réalisé que le souci de transparence à leur égard n'était pas qu'un discours. Ce langage de vérité a renforcé la confiance, déjà grande, en la Direction de Lafarge Maroc.
- Le troisième facteur clé de succès a été le pari d'impliquer très tôt les partenaires sociaux. Des contacts ont été pris directement au niveau de la Direction Nationale du Syndicat représentée dans l'usine. L'assurance de respecter toutes les obligations légales marocaines et surtout la volonté d'aller au-delà en construisant une nouvelle usine et en aidant à la réinsertion par l'aide à la création d'activités ont convaincu les responsables nationaux de l'UMT. Dès lors, lorsque les salariés de l'usine les ont interpellés via leurs délégués locaux, ce sont eux, les syndicalistes nationaux, qui ont défendu le projet Lafarge fut appelée à une collaboration constructive. Les syndicalistes locaux ont par la suite pris une part importante dans l'explication du projet et sa mise en œuvre. En rassurant, en coopérant, ils ont évité toute dégradation du climat social et surtout contribué à ce que les salariés retrouvent un emploi.
- Le quatrième facteur de réussite a été la collaboration avec les autorités locales: Wilaya, Ministère de l'Agriculture, OFPPT (organisme public de formation professionnelle). Le

2. Les pratiques syndicales : Nouvel horizon et nouveaux besoins

Il n'est pas aisé de parler de la relation entre Management et Syndicalisme tant les exigences d'intérêt, les objectifs, les procédés sont distincts; mais il est important de constater que les bouleversements du contexte marocain: la mondialisation (l'ouverture des frontières permettant les délocalisations d'entreprises dans les pays à coûts salariaux dérisoires, au regard du Royaume), les nouveaux accords de libre-échange entre le Maroc et certains pays industrialisés et du pourtour de la Méditerranée, le nouveau Code du travail¹² qui est entré en vigueur au mois de Juin 2004, l'introduction forte des nouvelles technologies de l'information et des communications qui réduit l'utilisation de la main d'œuvre, même la plus formée et la plus expérimentée, les évolutions des modèles d'organisation et des modèles de management dans certaines filiales de multinationales nouvellement installées au Maroc, et l'appui au plus haut sommet de l'état (engagement du Roi Mohamed VI¹³) interpellent énergiquement le mouvement syndical. Jusqu'à nos jours, la forme privilégiée des centrales syndicales marocaines est la grève, ce moyen traduit généralement le mécontentement des salariés qui est suivi de l'ouverture de négociations. Mais compte tenu de l'inflation, des difficultés que rencontrent ces salariés (traites à honorer, scolarité des enfants, etc.), et sans compter que les mots d'ordre, encore décidés d'en haut, on constate de plus en plus que les grèves ne sont pas suivies avec le même engagement et enthousiasme. C'est pourquoi les centrales syndicales marocaines ont intérêt à modifier actuellement leurs pratiques.

2.1. Un profond besoin de reconstitution

Depuis plusieurs décennies, on constate que le syndicalisme marocain a du mal à se débarrasser du modèle patriarcal à tendance autocratique (il y a le chef spirituel au sommet qui règne à sa manière et sans partage). Avec le nouveau code du travail marocain, le Syndicalisme ne peut plus se réduire à la seule protection des intérêts acquis des salariés. Ses champs de médiation sont appelés à être diversifiés, quand bien même il s'agit toujours de défendre les intérêts de ces salariés: politique salariale et nouvelles formes de rémunération, organisation et conditions de travail, mise en place et participation aux comités d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, charge et temps de travail, mais aussi introduction des nouvelles technologies (intranet, ERP¹⁴, ...).

Ses formes d'intervention sont également appelées à changer, accompagnant ainsi les évolutions organisationnelles, s'adaptant aux évolutions de l'environnement. Les groupements, fusions, intégrations ont eu pour conséquence de déplacer les endroits de décision, menant le syndicalisme à déplacer également ses lieux d'intervention.

L'exemple des relations sereines entre Directions et Partenaires Sociaux dans les multinationales (SUEZ, VEOLIA, LAFARGE, ALTADIS, NESTLE, UNILEVER, GROUPE

¹² **Code du travail** (Juin 2004) - **Article 425**: Il introduit l'obligation de négociation collective avec les acteurs sociaux de l'entreprise. Il introduit également le comité d'entreprise et le syndicat sur la notion de syndicat le plus représentatif.

¹³ **Extrait du discours du Roi Mohammed VI** (30/07/2005 - Fête du Trône): " ... De même, Nous attendons des organisations syndicales et des chambres professionnelles qu'elles jouent activement leur rôle dans la dynamisation des entreprises, dont elles sont des partenaires contribuant à leur réussite et à leur pérennisation. Nous rendons également hommage aux acteurs de la société civile pour les efforts qu'ils déploient généreusement en vue de promouvoir les valeurs de citoyenneté et développer l'économie sociale qui contribue à créer les conditions d'une vie digne".

" ... Les prochaines Assises nationales sur l'emploi doivent marquer un tournant décisif dans les rapports entre des partenaires solidaires, unis par la communauté de destin et ouverts au dialogue constructif, à l'innovation créatrice et à l'initiative individuelle et collective".

¹⁴ ERP (Enterprise Resource Planning): traduit généralement par PGI (Progiciel de Gestion Intégré).

ACCOR, EUREST, SODEXO, etc.) récemment installées au Maroc en sont un témoignage. Les syndicalistes ont l'obligation à passer de la phase de l'écoute de leurs revendications au dialogue consistant et à la négociation sur des bases et avec des arguments nouveaux.

2.2. Le recours aux nouvelles technologies

L'introduction massive des nouvelles technologies a de nombreux effets sur les conditions et les organisations du travail, sur les modes de management. Pourtant les dispositifs d'accompagnement du changement technologique ne sont pris en compte, et ces technologies ne sont pas toujours bien maîtrisées par les centrales syndicales.

Le syndicalisme ne peut rester insensible à tout cela. Les NTIC peuvent permettre aux syndicats une meilleure coordination, des réactions plus rapides aux décisions de la Direction et une action forte à un moindre coût. Alors que dans beaucoup de pays, les sites intranet tendent à se multiplier, au Maroc les demandes de connexion de la part des centrales syndicales au réseau Internet restent embryonnaires, voire inexistantes. Avec la multiplication des ordinateurs et leurs prix en nette régression, on peut présager que l'économie virtuelle peut donner naissance à des cyber-réunions syndicales (pour les antennes régionales), à des e-tracs, voire à des cyber-manifestations.

S'il est aujourd'hui sûr d'admettre l'idée que les nouvelles technologies de l'information et des communications sont entrain de modifier le paysage institutionnel, force est de constater qu'elles ouvrent le champ des possibles. Ainsi, des sections syndicales françaises estiment répondre à leur devoir d'information en publiant sur Internet des accords d'entreprise, des grilles de salaire et comptes-rendus de négociations.

Coïncidence, les pays connaissant le plus fort taux de pénétration de l'Internet tels la Finlande, la Suède, le Danemark ou la Norvège, présentent aussi la plus forte adhésion syndicale.

Les centrales syndicales au Maroc doivent donc prendre des initiatives majeures dans le domaine des NTIC. La priorité devrait être donnée aux actions qui visent à offrir aux salariés des entreprises une meilleure qualité de l'information, en terme de sécurité, de délai et de proximité.

2.3. Le recours aux médias

C'est essentiellement dans la presse que se jouent de plus en plus les rivalités. Il s'agit pour les grévistes de s'attirer la sympathie du public, de discréditer l'entreprise, de faire ainsi la pression sur elle jusqu'à ce qu'elle cède. L'acharnement des clients et des pouvoirs publics par des e-mails infirmant son comportement est déjà pratiqué dans plusieurs pays industrialisés (USA, Allemagne, France, ...). Il ne sera plus possible à l'entreprise de cacher le conflit et l'opinion publique est prise à témoin et il lui est demandé de jouer le rôle d'arbitre.

Une présence forte sur ce champ de "lutte" est fatalement nécessaire, sachant que d'importants acteurs économiques ont déjà investi les médias écrits et audiovisuels.

OCP: Un dialogue social riche et équilibré

Le Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP) est spécialisé dans l'extraction, la valorisation et la commercialisation de phosphates et de produits dérivés. Chaque année, plus de 23 millions de tonnes de minerais sont extraits du sous-sol marocain qui recèle les trois-quarts des réserves mondiales. Principalement utilisé dans la fabrication des engrais, le phosphate provient des sites de Khouribga, Benguerir, Youssoufia et Boucraâ-Laâyoune. Selon les cas, le minerai subit une ou plusieurs opérations de traitement (criblage, séchage, calcination, flottation, enrichissement à sec, ...). Une fois traité, il est exporté tel quel ou bien livré aux industries chimiques du groupe, à Jorf Lasfar ou à Safi, pour être transformé en produits dérivés commercialisables: acide phosphorique de base, acide phosphorique purifié, engrais solides.

Premier exportateur mondial de phosphate sous toutes ses formes, le Groupe écoule 95% de sa production en dehors des frontières nationales. Opérateur international, il rayonne sur les cinq continents de la planète et réalise un chiffre d'affaires annuel de 1,3 milliard de dollars.

Moteur de l'économie nationale, le Groupe OCP joue pleinement son rôle d'entreprise citoyenne. Cette volonté se traduit par la promotion de nombreuses initiatives, notamment en faveur du développement régional et de la création d'entreprise.

Dans un contexte de concurrence accrue, le Groupe OCP poursuit la politique de consolidation de ses positions traditionnelles et développe de nouveaux débouchés. Avec une exigence sans cesse réaffirmée: améliorer la qualité de ses produits tout en maintenant un niveau élevé en matière de sécurité et de production de l'environnement.

Le dialogue social a toujours été entretenu entre le personnel du Groupe OCP et la Direction Générale à travers les instances représentatives et les organisations syndicales.

Au niveau local; le dialogue est assuré via les Commissions du Statut et du Personnel (OCP). Composées à parité de représentants de la direction et d'élus du personnel, ces instances sont chargées de veiller à l'application du statut et d'examiner les revendications des salariés (embauches, titularisations, avancement, licenciements, sanctions disciplinaires, ...).

Depuis juin 1995, le dialogue social est également engagé au niveau central par le biais de commissions constituées de responsables de la Direction Générale et des syndicats représentés au sein du Groupe OCP.

Enfin, des délégués à la sécurité, élus pour 3 ans et détachés auprès du ministère de l'Energie et des Mines, sont chargés de veiller au respect des conditions d'hygiène et de sécurité sur les sites

3. Convergence entre Management et Syndicalisme

L'encadrement dans l'entreprise est à la fois au cœur des changements technologiques, des changements d'organisation, ils sont les premiers concernés par l'introduction des méthodes et outils de gestion. Si les choix stratégiques leur échappent de plus en plus, ils sont confrontés quotidiennement à des choix opérationnels, micro-organisationnels, d'affectation et d'allocation des moyens, de gestion de l'ensemble des contraintes auxquelles ils doivent faire face, dans leur département, leur service, leur unité.

Les questions des critères de décision, des critères de gestion leur sont familières: souci d'équilibre, d'équité, de responsabilisation, de reconnaissance des acteurs, de maintien et de développement des compétences, ...

Les critères qui guident leurs choix ne peuvent être exclusivement d'ordre financier. Si le management global de l'entreprise, les choix macro-organisationnels peuvent faire abstraction des critères autres que financiers, dès lors qu'il s'agit de management de proximité, de choix opérationnels, le périmètre des critères s'élargit inévitablement. Le cadre a avec lui des êtres humains, avec leur savoir-faire, leur façon d'être, leur raisonnement, leur comportement et leur subjectivité. Il doit composer avec l'ensemble des ressources dont il dispose, l'ensemble des contraintes d'environnement et devient un véritable "acrobate".

Nous constatons combien la question des critères de gestion ne renvoie pas Syndicalisme et Management dos à dos; mais combien il peut y avoir, au contraire, convergence d'intérêt entre le syndicalisme et les cadres sur la question des critères de gestion. A condition toutefois que le dialogue soit permis, possible entre le management dans l'entreprise au travers de son réseau de cadres et les syndicalistes. Porter au débat, aux échanges les questions engendrées par la mise en œuvre de nouveaux modèles, de nouvelles méthodes, de nouveaux outils de gestion, de nouvelles technologies, susciter une analyse critique sur les critères de gestion qui sous-tendent ces modèles, voilà un espace totalement ouvert pour le syndicalisme pour s'adresser aux cadres sur des questions qui les concernent en premier lieu, qui les intéressent, sur lesquels seuls, il leur sera difficile d'agir ou de réagir. Le syndicalisme a bien vocation à se préoccuper de toutes ces questions, car ce sont prioritairement celles de salariés à part entière, avec leur spécificité que sont les cadres de l'entreprise. Sur ce terrain de proximité, le syndicalisme, représentatif de l'ensemble des salariés, se doit de promouvoir ses propres valeurs, dans l'intérêt des salariés. Il a tout intérêt à rejoindre le management, à s'adresser aux cadres, et à s'appuyer sur eux pour ce faire. Le syndicalisme a besoin des cadres, les managers ont besoin du syndicalisme.

Dès lors qu'il est question de management de proximité, on mesure bien quelles peuvent être les convergences entre Syndicalisme et Management. Dès lors que l'on parle de Management global de l'entreprise, on mesure bien aussi quelles peuvent être les divergences de point de vue, d'approche entre syndicalistes et managers. Les logiques d'intérêts ne sont pas les mêmes, certes, mais il importe surtout qu'il y ait réellement débat, négociation, ce qui n'est pas toujours le cas, et que le syndicalisme soit bien présent dans ces débats, y prenne toute sa place.

4. Apports du mouvement syndical pour un dialogue social renforcé

L'entreprise n'est pas et n'a sans doute pas seule vocation à être citoyenne. Elle ne peut toutefois ignorer l'ensemble des parties prenantes, sous peine de prendre le risque, à terme, de perdre pied et disparaître sous l'effet de ce qu'il est convenu "le risque sociétal". Ces parties prenantes que sont les clients et usagers, les actionnaires, les salariés, et la communauté, doivent être prises en compte; mais comment trouver le bon équilibre ?

Dans un contexte d'incertitudes, le dialogue social ne peut se résumer à la défense d'intérêts corporatistes et à l'obtention de "bons accords", d'autant que ces seuls objectifs ne suffisent plus à entraîner des adhésions ni à motiver les adhérents. Les syndicats doivent innover dans leurs méthodes et apporter une réelle valeur ajoutée aux services qu'ils offrent et aux actions qu'ils mènent.

S'il n'existe pas de recette, sans doute faut-il au moins créer les conditions du dialogue entre les parties, les règles du jeu du dialogue social. Cela suppose de redonner aux corps intermédiaires et plus particulièrement aux organisations syndicales de salariés, la place qui leur revient, leur légitimité. Le syndicalisme a son mot à dire, pour sortir de la logique dominante et pesante de la seule compétitivité par les coûts, afin que toutes les parties prenantes du développement économique et social soient enfin reconnues et à égalité de traitement.

Au Maroc, les entreprises et leurs salariés sont, comme toujours, les plus mal lotis, le

fonctionnement général des institutions économiques et sociales ayant été essentiellement pensé pour les administrations et les grandes entreprises industrielles. Le nouveau code du travail a apparemment cherché à y remédier par des propositions concrètes comme la mise en place du Conseil d'entreprise. Le dialogue social est une des clefs de la performance globale des entreprises. Il s'agit, à travers lui, de prendre en compte les intérêts de chaque partie parce que pour rester efficace, l'entreprise, quelle que soit sa taille, a besoin pour progresser, d'instances de négociation et de besoin d'instances de négociation et de contre-pouvoirs. Et ceci est encore plus nécessaire dans le contexte économique actuel et pour faire face aux mutations sociales auxquelles assiste le Maroc. Comment demander aux salariés d'être responsables et émancipés dans leur poste, de déployer des efforts et des

LYDEC, acteur exemplaire du dialogue social au Maroc

La Société Lyonnaise des Eaux de Casablanca (LYDEC) assure la distribution de l'électricité, de l'eau et le service d'assainissement liquide dans le périmètre du Grand Casablanca, depuis août 1997, dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée conçu avec le Conseil de la Ville. Depuis janvier 2004, elle assure dans le cadre d'un contrat spécifique, la maintenance du réseau d'éclairage public, dans le même périmètre. Sa Direction Générale assure, également un soutien fonctionnel à la société Sita Al Baida, filiale du groupe Suez, chargée du ramassage d'ordures ménagères et de nettoyage dans le secteur du grand Maârif à Casablanca, depuis mars 2004, dans le cadre d'un contrat de concession. Cet ensemble d'activités qui entre dans le cadre de la politique de diversification voulue par le Groupe Suez et concrétisée par la mise en place d'une entité de coordination chargée de la mise en cohérence et du développement de la synergie entre les différentes composantes. Par ailleurs, LYDEC est impliquée dans un ensemble d'actions de développement durable sous diverses formes, dont désenclavement de localités, la réhabilitation d'ensembles d'habitat insalubre, l'aménagement d'espaces verts et de plages, ce qui en fait un interlocuteur recherché des autorités locales et des ONG.

LYDEC est aujourd'hui reconnue pour ses compétences et ses réalisations aussi bien sur le plan local qu'international. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis janvier 2005 pour l'ensemble de ses activités. Elle est également la première entreprise marocaine à être évaluée par Vigeo, agence européenne de notation sociale.

Cette évaluation a montré qu'au point de vue de droits humains et plus particulièrement du respect de la liberté syndicale, LYDEC assure la liberté des salariés de constituer et de s'affilier aux organisations syndicales de leurs choix, pour respecter l'indépendance de ces organisations, promouvoir avec elles des relations constructives et assurer la protection des responsables et des adhérents contre les discriminations liées à l'exercice d'activités syndicales. LYDEC compte deux types de représentants du personnel les membres du bureau syndicales et les délégués du personnel le protocole d'accord du 10 juillet 2003 reprend et complète le statut du personnel dans son article 10: *"les représentants du personnel par la voix du Secrétaire Général, ont pour mission de présenter au chef de l'entreprise ou à ses représentants toutes les réclamations relatives aux avantages matériels, la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, et en ce en application des dispositions légales et statutaires"*.

Le pouvoir des capacités syndicales sur les mandats de la représentation déléguée du personnel est reconnu. Les délégués du personnel sont élus sur une liste présentée par l'Union Marocaine du Travail (U.M.T). Les sujets qui peuvent être traités sont régulièrement consultés par la Direction. Une journée de séminaire annuel est organisée.

De l'avis du partenaire social, le dialogue, la concertation et la consultation sont les mots-clés pour caractériser la relation entre la Direction et les représentants du personnel, les rapports sont apaisés et confiants, une performance remarquable dans le contexte de relations industrielles locales et le secteur d'activités de LYDEC. Il y a une réelle collaboration sur tous les dossiers importants, comme le basculement du régime de retraite. Les représentants du personnel sont étroitement liés, et ceux-ci peuvent diffuser des messages clairs sur les sujets aux agents. Les relations ne prennent pas qu'une seule forme mais sont au contraire marquées par une diversité de modalités qui en symbolise leurs richesses: groupes de travail, réunions de négociations autour de protocoles d'accord (trois protocoles d'accord ont été signés entre LYDEC et l'UMT -1998, 1999 et 2003), réunions informelles, commissions paritaires.

La relation avec les représentants du personnel est manquée par une grande richesse dans les formes que celle-ci peut prendre: négociations, consultations, revendications, propositions. A ce

qualités relationnelles, de faire preuve de créativité et, en même temps, oublier de leur

demander leur avis sur la manière de conduire l'entreprise, négliger de négocier avec eux le bon fonctionnement des relations sociales? Pour que ce type de dialogue social existe aujourd'hui au Maroc et prenne enfin naissance, en particulier dans les PME/PMI, il faut revoir les principes mêmes de son organisation. Cette reconfiguration, pour être efficace, doit être développée sur plusieurs axes:

- Faire évoluer le droit du travail en impliquant les partenaires sociaux (favoriser les accords d'entreprise pour des relations sociales plus contractuelles).

Les accords d'entreprise doivent primer sur les conventions de branches. Celles-ci constituent un niveau de négociation intermédiaire qui s'articule de plus en plus difficilement avec les deux autres (lois nationales et accords d'entreprise) tandis que beaucoup de conventions collectives ne correspondent plus aux réalités vécues par les entreprises et les salariés ni au champ des métiers qu'elles sont censées couvrir. Dès lors, les accords d'entreprise devraient être incorporés au contrat de travail pour en faire un véritable outil de management de proximité.

- Création de comité paritaire dont les membres s'occupent des questions relatives:
 - à l'emploi,
 - aux rémunérations,
 - à la formation et aux réorganisations.
- Formation et sensibilisation des managers et des partenaires sociaux au rôle actif qu'ils doivent jouer en matière de dialogue social. Cette sensibilisation interviendra, pour une bonne part, dans un cadre de "participation à la construction d'un compromis social dans l'entreprise". Trois missions y seront définies:
 - être acteur du dialogue social,
 - développer la veille et les relations sociales,
 - veiller à l'équilibre entre efficacité de l'organisation et condition de travail.
- Revoir la cartographie des métiers (restructurer et réorganiser le métier des branches et des métiers).

Aujourd'hui, au Maroc, les fédérations professionnelles regroupent des entreprises de tailles et de métiers différents et que, de ce fait, coexistent un trop grand nombre de conventions, souvent non appliquées ou obsolètes, qui cumulent des dispositions particulières. Il est donc nécessaire de redéfinir le nombre de branches professionnelles pour qu'il corresponde non pas à la pérennité des fédérations existantes mais à une véritable logique des professions. Il faut, en effet que ce soit la problématique des métiers et de leur évolution qui fonde ce découpage et non l'affiliation à un secteur d'activité imposée par les statuts d'un syndicat national.

Conclusion

Le dialogue social, c'est le moyen de concilier les intérêts catégoriels de la collectivité du personnel et ceux des détenteurs du capital. Il est donc l'instrument privilégié de l'intérêt général de l'entreprise. Aujourd'hui, les organisations syndicales ou patronales ne doivent pas manager leur survie et fuir leurs responsabilités, de même que l'État ne doit pas chercher à faire perdurer un système que chacun sait obsolète. Une gestion moderne, efficace et "humaniste" des ressources humaines et des organisations ne s'oppose pas aux garanties collectives et statutaires des salariés. Face aux divisions, aux oppositions, à l'isolement des individus, une autre logique peut s'imposer, fondée sur la coopération entre salariés, services, entreprises et administrations; le progrès économique et social. Cette logique s'appuie sur la démocratie, la discussion des objectifs et de l'organisation du travail.

Moyens matériels et humains pour travailler dans des conditions correctes. Créations d'emplois et d'activités nouvelles. Formation professionnelle, développement et

reconnaissance des qualifications. Salaire, gestion de carrière, protection sociale, responsabilité, droits d'expression, de contestation des choix et des propositions... L'action syndicale, loin d'avoir perdu de sa pertinence, est plus que jamais nécessaire pour gagner des espaces de liberté à l'entreprise. Pour que les salariés s'approprient de nouveaux domaines d'intervention.

Enfin, la société doit être capable de prendre en main son avenir. Il est temps de faire le pari du dialogue contre celui des structures, en se donnant les moyens d'instaurer une véritable culture de négociation au sein des entreprises marocaines, malgré les résistances et les antiquailles.

La société marocaine sans lendemain, si ce n'est celui du merchandising et de l'accroissement des inégalités, peut voir renaître le retour de l'inquiétude qui peut être une nouvelle ère de doute, l'époque de l'abdication plutôt que celle de la protestation. On a constaté que la montée de l'abstentionnisme politique se conjugue néanmoins avec l'apparition de nouvelles grèves, l'apparition d'une nouvelle combativité syndicale, de nouvelles formes de militantisme (extrémiste, mouvements politico-religieux, ...). Le paysage marocain est tellement bouleversé que le chemin de la reconstruction reste un enduring travail à réaliser... La mise à niveau souhaitée par le gouvernement marocain ne doit pas être seulement économique et financière. Elle doit être également sociale.

Pour A. Bartoli, "aucune réponse-miracle ne doit sans doute être attendue ... la flexibilité et la communication aux niveaux locaux ne peuvent que contribuer à l'instauration d'échanges plus constructifs entre acteurs"¹⁵.

En conclusion, on peut soutenir que *Syndicalisme* et *Management* loin donc de s'opposer ont au contraire de nombreux défis à relever ensemble, si tant est, au moment de la mondialisation, que la contradiction fondamentale entre le travail et l'argent est encore contrôlable dans l'espace national. Le dialogue social doit constituer un élément essentiel d'une stratégie de réforme de l'économie. C'est un moyen d'arriver à un certain consensus, de faire accepter à chacun sa part de sacrifices.

L'analyse à laquelle nous nous sommes attelés dans le cadre de la présente étude a le mérite de mettre en exergue les nombreuses opportunités de coordination, de cohérence et de complémentarité qui sont jusqu'ici inexploités et qui peuvent aider à accélérer davantage le train des réformes que souhaitent engager l'Etat Marocain.

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf O., "Le management entre tradition et renouvellement", Gaétan Morin, 3ème édition, Montréal, 1999.

Alecian S. et Foucher D., "Guide du management dans le service public", Editions d'organisation, 1994.

Ayache a., Le mouvement syndical au Maroc (Tome 2). Paris, l'Harmattan, 1992.

Bartoli a., hermel p., Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 1986.

Bartoli a., Le Management dans les organisations publiques, 2ème édition, DUNOD, Paris, 1997, 2005.

Hamoumou M., "Responsabilité sociale de l'entreprise: Un cas concret, Lafarge au Maroc", 2004.

¹⁵ A. B. ARTOLI, *Le Management dans les organisations publiques* (2^{ème} édition), DUNOD, Paris, 1997, 2005.

Hermel p., Le Management participatif – Sens, réalités, actions, Editions d'Organisation, 1988.

Savall H. et Zardet V., "Vers la pensée en action stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie. Management International, vol. 2 n° 1, 77-96, 1997.

Zyani b., "Réflexions sur l'administration locale d'un point de vue de science administrative", Dar Al Qalam, Rabat (Maroc), 2000 (en arabe).