



الإتحاد العام لمقاولات المغرب
+E. +L.+6+ | +E+O+H+Z+I | H+Y+O+Z+O
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

AVENIR DU TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES

Commission Relations avec les partenaires sociaux



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

AVENIR DU TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES



Guide sur l'avenir du travail et relations sociales.

Publié par :
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
En partenariat avec la CGEM

© 2020, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bureau du Maroc
Tous droits réservés.

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

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

Sous la Direction de :
Steffen Krüger, représentant résident de la KAS
Hicham Zouanate, Président de la Commission Relations avec les Partenaires Sociaux, CGEM

Coordination :
Aziz El Aidi, chargé de Projet de la KAS
Mohammed Touzani, Project Manager CGEM

Edition : Crossmedia Communication

Impression : Imprimerie Al Maarif El Jadida

Dépôt légal : 2019MO6127

ISBN : 978-9954-739-07-5

Edition : 2020

Table des matières

Préambule	5
Introduction	7
Partie 1 : Demain c'est l'avenir du travail	9
Les modes de production futurs.....	10
A quoi ressemblera l'Entreprise du futur.....	11
A quoi ressemblera les travailleurs du futur.....	13
Développement de la flexibilité.....	15
Partie 2 : Avenir du travail et relations sociales	17
Les effets de la technologie.....	17
Les relations de travail dans un monde en mutation.....	18
Fin de la relation de travail ordinaire.....	19
Prévoir une réduction du temps de travail.....	20
Comment évoluera le tripartisme ?.....	21
La remise en question du rôle des syndicats.....	21
Le poids de l'informel.....	23
Le dialogue social est essentiel pour façonner l'avenir du travail	23
Recommandations	24
Mettre en œuvre le contrat social.....	25
Investir dans le capital humain	26
Améliorer la protection sociale	27
Renforcer la représentativité des entreprises et celle des travailleurs.....	28
Promouvoir la Négociation Collective.....	29
Conclusion	31



Préambule

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

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

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

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

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

Tout de même deux certitudes peuvent être avancées :

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

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

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

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

Ainsi, nous allons essayer de répondre aux interrogations suivantes :

1. Quelles sont les nouvelles formes de travail?

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

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

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les modes de production futurs

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

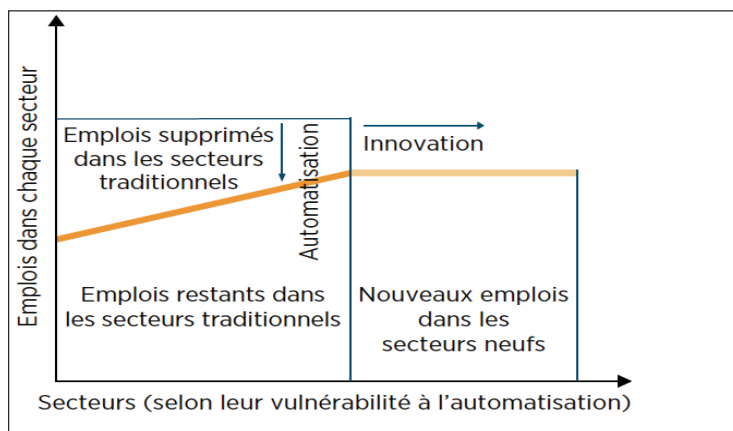
Le rapport sur le développement dans le monde 2019 soulève l'inquiétude que l'automatisation dans les pays avancés puisse signifier que de nombreux pays africains ne connaîtront pas une voie de croissance « traditionnelle » induite par l'industrialisation. Autrement dit le développement de nouvelles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

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

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

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

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



Source : Glaeser 2018.

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

A quoi ressemblera l'entreprise du futur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

économique et en offrant une infrastructure de base inégalée.

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

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

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

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

A quoi ressemblera les travailleurs du futur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Développement de la flexibilité

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

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

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

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



Partie 2 : Avenir du travail et relations sociales

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

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

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

Les effets de la technologie :

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

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

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

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

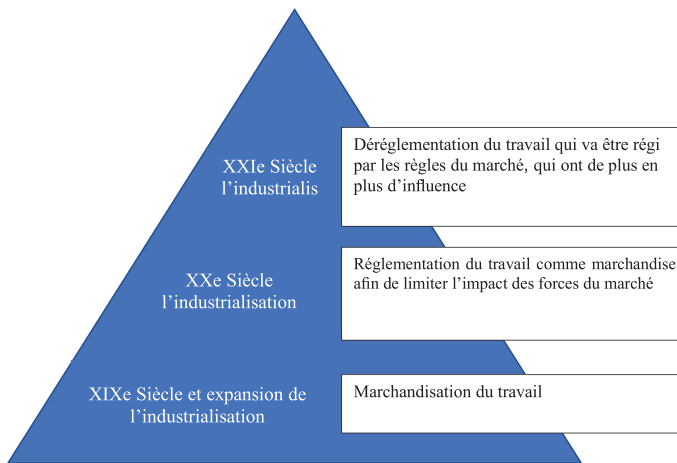
La forte augmentation de collecte de données sur le lieu de travail demandera également une approche minutieuse de la part de la direction.

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

Les relations de travail dans un monde en mutation

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

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



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

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

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

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

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

Fin de la relation de travail ordinaire

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

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

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

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

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

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

Prévoir une réduction du temps de travail

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

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

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

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

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

Comment évoluera le tripartisme ?

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

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

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

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

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

La remise en question du rôle des syndicats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le poids de l'informel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recommandations

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

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

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

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

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

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

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

Mettre en œuvre le contrat social

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

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

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

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

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

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

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

Investir dans le capital humain

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

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

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

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

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

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

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

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

Améliorer la protection sociale

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

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

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

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

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

Renforcer la représentativité des entreprises et celle des travailleurs

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

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

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

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

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

Promouvoir la négociation collective

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

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

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

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

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



23, Bd Mohamed Abdou, Quartier Palmiers
20 340 - Casablanca - Maroc
Tél : +212 522 99 70 00 - Fax : +212 522 98 39 71
www.cgem.ma