



Synthèse des travaux de l'Atelier national de consultation sur l'emploi atypique

Rabat le 12 juin 2019

Les travaux de cet atelier ont été ouvert par, M. le Secrétaire Général du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) qui a rappelé le contexte national dans lequel s'inscrit la réflexion sur les formes atypiques d'emploi et les nouvelles formes de travail et l'intérêt que suscite le développement de ces formes pour les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs du marché de travail. Il a souligné les transformations que connaît le monde du travail qui affectent en grande partie une population jeune et dynamique ayant des attentes assez élevées en matière d'apprentissage, de développement, de transparence et de flexibilité dans leur carrière et aspirant à une certaine liberté de gérer une grande partie de leur temps de travail. Il a précisé que le travail, qui était à l'origine indépendant, a connu une évolution au cours du temps, en raison des différentes transformations économiques, nécessitant une certaine adaptation, pour se solder en un ensemble de formes de travail capables de répondre aux différentes situations dans lesquelles se trouvent aussi bien les offreurs que le demandeur d'emploi. Il est question, donc, d'optimiser la forme ou les formes d'emploi adéquates, à travers lesquelles chacun tire profit.

En mettant l'accent sur le caractère exploratoire de cette étude aux finalités et enjeux multiples, et par anticipation, M. le SG suggère de développer des analyses approfondies pour faire le point sur l'évolution de ces formes d'emploi et invité les participants à un débat ouvert sur le concept même de « *forme atypique d'emploi* ». A un moment où le Maroc devrait mettre en place des réformes pour accompagner les transformations structurelles de son économie, il est légitime de s'interroger sur plusieurs aspects liés à cette problématique : quelles sont les nouvelles formes de l'emploi ? Comment les marocains les perçoivent-ils ? Que faut-il faire pour structurer et encadrer ces formes ? Comment éviter ou, au moins, endiguer des relations déséquilibrées au travail et préserver les droits des travailleurs et des employeurs ?

Les travaux de l'atelier se sont ensuite articulés autour de trois thématiques portant sur l'état des lieux des différentes formes d'emploi au Maroc, les normes et aspects réglementaires et enfin les suggestions pour la suite de l'étude.

Chacune de ces thématiques a été introduite par des questions clés destinées à structurer et animer la discussion et l'échange. Les débats suscités par ces questionnements ont traité divers aspects dont certains débordent, parfois, du cadre tracé par les animateurs et les questions proposées. Nous présentons dans ce qui suit, l'essentiel de ces débats.

1. En dépit du développement du système d'information sur le marché du travail, il a été soulevé les déficits enregistrés concernant certaines dimensions à cause d'un manque d'intérêt par les organismes concernés ou par manque d'accès à l'information produite. Les formes atypiques et les nouvelles formes de travail reste peu couvert par les opérations statistiques actuelles, d'où la difficulté d'avoir une appréciation de la situation actuelle de ces formes.

2. Plusieurs intervenants ont insisté sur l'importance de contextualiser les évolutions mondiales du monde de travail et les transformations digitales et leurs répercussions sur le Maroc avec la disparition éventuelle de nombreux métiers et l'apparition d'autres. Repenser le mode d'organisation du travail, restructurer les systèmes de sécurité, réviser le cadre légal qui régit les nouvelles formes d'emploi deviennent, dans ce cadre, une nécessité vitale.
3. La mobilité des travailleurs est devenue aujourd'hui la règle et non pas l'exception. Elle est conjuguée à la démographie du marché du travail Marocain, une nouvelle culture de travail, et une évolution de l'emploi vers un modèle plus agile où différents types de compétences sont recrutées pour des projets à court et moyen terme. Les mutations sont en train de forger leur chemin. Il ne s'agit pas d'« atypiser » la main d'œuvre ou de choisir ces formes d'emploi à développer mais de les vivre, tout en sécurisant les salariés par le développement du cadre adéquat de sécurité sociale. L'exemple du développement de l'emploi intérimaire est évoqué avec force, à la dérive duquel on implore une « révolution culturelle » qui aura la faveur de l'endiguer ou de le formaliser.
4. Des évolutions majeures dans les emplois et types de contractualisation qui en découlent ont vu le jour, mettant en question les formes de contrats de travail existants. La tendance générale étant à l'augmentation d'emploi en intérim dans le secteur industriel, le secteur des services (banques, assurance et transport) et aussi dans le secteur public, avec une baisse de la part des aides familiaux dans le total des actifs occupés et une progression timide des indépendants hautement qualifiés. Ainsi, des formes d'emploi dit atypique sont en progression pour des motifs essentiellement d'ordre productif (diversification, externalisation, productivité, compétition, recherche de nouveaux métiers). Il s'agit notamment, du travail en intérim développé avec les agences de recrutement privées, particulièrement dans les nouvelles zones d'activité économique industrielle, des services privés rendu aux administrations, des types de travail indépendant hautement qualifié (numérique, arts et information) et du travail à domicile.
5. Au cours de cette dernière période, on a assisté à un rétrécissement du champ des formes d'emploi moins valorisés, en l'occurrence la catégorie des aides familiaux dont la part a connu une baisse continue, notamment dans l'agriculture. On assiste, également, à un recul de la part des indépendants à faible niveau de qualification tel que le travail indépendant à domicile (artisanat et textile), et une montée des indépendants dans des métiers hautement spécialisés. Pour les indépendants, la question de travail déguisé ou des relations d'emploi ambiguë est parfois articulée avec les compétences : le plus le niveau des compétences est élevé, le moins il y a de risque de se retrouver dans une situation de dépendance, sans pour autant la couverture sociale appropriée.
6. En parallèle d'autres formes d'emploi se sont émergées, comme les contrats à durée déterminée de long terme et les contrats de mission, tel que pratiqué dans le cadre de coopération technique bilatérale et où des compétences sont recrutées pour des projets dont la durée moyenne ne dépassant pas deux ou trois ans. Il a été souligné, néanmoins, que certains contrats à durée déterminée, de quatre à cinq ans, ont été, en effet, des faux permanents, représentant un certain abus du système existant. Quant proposés aux NEETs, les contrats à durée déterminée pouvant aller jusqu'à quatre ans, restent souvent précaires et ne permettent pas toujours la transition vers l'emploi stable au sein de la même entreprise.
7. Parmi ces formes émergentes, on trouve également les contrats salariés avec plusieurs employeurs dans le cadre de fonctions ne nécessitant pas un plein temps. Ces contrats ne sont pas suffisamment protégés des deux côtés. Des conflits d'intérêt et des protections des données conduisent à des incidents portant préjudice aussi bien à l'entreprise qu'au salarié. L'emploi par les agences d'intérim a progressé, notamment dans les secteurs du gardiennage, jardinage, et nettoyage. Dans certains cas, il a permis une formalisation des emplois autrefois informels. Enfin, des nouvelles formes, tel que

le travail numérique, par le biais des applications mobiles et des plateformes, est en train de se développer au Maroc. Ces formes s'imposent par des développements technologiques mondiaux.

8. Sur un autre volet, le management de transition qui se pratique le plus souvent dans le cadre des entreprises familiales, ayant besoin de compétences de haut niveau pour une durée limitée, et ne pouvant pas leur offrir d'évolution à terme, manque de cadre collaboratif qui leur évite des issues, parfois conflictuelles avec le management ayant contribué à l'évolution de l'entreprise durant une période légitimant par la réglementation en vigueur la permanence de cet emploi. Cela affecte également la transparence de la contractualisation, générant des difficultés pouvant amener à des séparations difficiles.
9. Dans le même sens, les cadres supérieurs et les jeunes ambitieux sont plus regardant sur les missions qui leur sont proposés que sur les postes, ce qui s'accorde assez bien avec les évolutions du cycle de vie d'une entreprise qui a besoin, dans chaque étape de son évolution, de relever des défis spécifiques dans le cadre de stratégies de plus en plus définies sur le court terme, nécessitant plus d'agilité. Les formes de contractualisation devront, donc, être plus diversifiées tout en étant également encadrées aussi bien dans les CDD que les CDI et notamment en matière de mode rémunération et de conditions de travail.
10. Les mutations que connaît le marché du travail interpellent tous les acteurs sur le devenir de ces différents types d'emploi. Il reste, alors, à examiner le comportement de ces acteurs à l'égard de l'évolution des différentes formes d'emploi dans le futur. Sur ce point, il est à souligner que de nouveaux rapports à l'espace et au temps renvoient à de nouvelles formes plus agiles et à une personnalisation de toutes les formes d'expressions du rapport au travail, ce qui va impacter les modes de contractualisation qui devraient intégrer de nouvelles rubriques liées à la gestion du temps, à la sécurité et à la santé au travail. Ces nouvelles formes auront des conséquences sur les dispositifs de gestion des ressources humaines, sur les aspects juridiques liés à la gestion et la protection des données personnelles et de l'information professionnelle, etc.
11. Le contrat salarial sera une forme parmi d'autres d'emploi même au sein des entreprises, ce qui aura probablement des conséquences sur les aspects administratifs et sur le rapport entre l'employeur et le collaborateur et entre collaborateurs eux-mêmes. En outre, on assiste à de plus en plus de diversification et d'externalisation de certains métiers supports qui ne rentrent pas dans le cœur du métier de l'entreprise. Cela s'accompagne par l'émergence de nouveaux métiers qui exigeraient, probablement, de nouvelles conditions de travail et nécessiteraient des compétences nouvelles et par conséquent certaines fonctions deviendraient obsolètes.
12. Les transformations structurelles que connaît l'économie mondiale sous l'impulsion des mutations sociétales, technologiques, urbanistiques et politiques, mettent les entreprises et les employés devant de nouvelles réalités et enjeux en matière de production et de travail. La mondialisation, l'ouverture et la libéralisation économique exercent sur les entreprises des pressions concurrentielles qui les contraignent à adopter des stratégies compétitives privilégiant la flexibilité dans l'organisation des structures productives et des ressources humaines. Qu'en est-il de la situation au Maroc ? Quelles sont les causes à l'origine du recours à ces formes d'emploi de la part des entreprises et des travailleurs et les secteurs d'activité les plus concernés par les différentes formes d'emploi dans notre tissu économique ? A ces questions, les participants ont largement évoqué le besoin d'agilité des entreprises pour affronter des marchés de plus en plus concurrentiels et faire face au manque de visibilité à long terme. Les évolutions techniques et technologiques rapides qui nécessitent une adaptation et une actualisation permanente et rapide des savoir, savoir-faire et outils de travail, sont également des facteurs à la base des changements dans les relations de travail. D'où des besoins permanents en compétences évolutives et réactives pouvant s'adapter et anticiper les différents

changements. Dans cette mouvance, les jeunes générations qui se projettent de plus en plus sur le court terme sont en synchronisation avec les stratégies des entreprises qui reposent sur une temporalité plus réduite leur permettant d'intégrer les ajustements dictés par l'évolution de leur marché.

13. Sont aussi à l'œuvre, les besoins de diversification des modes de collaboration salariale en fonction des problématiques et attentes des entreprises conjuguées aux besoins des cadres qui semblent plus pragmatiques et réalistes, hésitant sur des engagements à long terme avec les employeurs (CDI en perte de pouvoir dominant dans les modes de contractualisation à venir), préférant, en revanche, des opportunités et retours sur investissement équitables à court terme. De même, l'apparition de certaines formes d'emplois pourrait être considérée comme un autre facteur de redimensionnement du marché du travail : télétravail, travail par mission, projet, sous-traitance de tâches et activités non stratégiques, etc.
14. Le regain de terrain des nouvelles formes et des formes atypiques d'emploi et leur plus importante prévalence au sein de certains secteurs ont de profondes répercussions sur la main d'œuvre, sur l'entreprise et sur le marché du travail dans son ensemble. En effet, les modalités d'emploi peuvent avoir un impact, en premier lieu, sur le maillon faible des relations sur le marché du travail que sont les travailleurs. De par l'expérience vécue dans plusieurs parties du monde, l'adoption de ces modalités d'emploi mettent la main d'œuvre dans des situations non confortables ayant trait aux conditions de travail en général, leur droit aux prestations de sécurité sociale, leur protection en matière de sécurité et de santé au travail, y compris le stress et les burn-out, leurs perspectives d'accès au marché du travail et des transitions vers d'autres emplois, leur niveau de revenu, leur mobilité interprofessionnelle, leur accès à la formation, et leur capacité d'exercer leurs droits en matière de liberté syndicale et de négociation collective. Certains travailleurs atypiques, tels que les travailleurs saisonniers, peuvent avoir accès à la couverture médicale obligatoire et à la pension de retraite, mais, cette dernière reste partielle et insuffisante pour prévenir la pauvreté à la vieillesse. En termes de stabilité au travail, même si certains jeunes ne la cherchent plus, la question est de savoir si leur acceptation de la flexibilité est véritablement choisie ou subie.
15. En ce que concerne les nouvelles formes d'emploi telles que le travail digitale – par les applications mobiles et par les plateformes, il est important de bien équilibrer leurs avantages et perspectives avec des risques possibles. D'un côté, plusieurs commentateurs ont remarqué que ces formes de travail allègent le chômage, et permettent surtout aux jeunes d'avoir plus de flexibilité de combiner le travail avec la vie privée. Elles correspondent aussi à un certain besoin et demande d'avoir plus de temps libre, et d'avoir moins d'hierarchie. De l'autre côté, les doutes ont été levés sur l'acquisition et la portabilité de compétences acquise dans ces formes de travail, car beaucoup de tâches dans l'économie numérique sont très basiques. De même, le risque de future non-employabilité territoriale et locale a été soulevé.
16. Par ailleurs, si les effets du développement des formes non classiques d'emploi sur l'entreprises ne sont pas assez développés, on peut citer néanmoins, ceux touchant aux méthodes de gestion des ressources humaines, à l'innovation, à la productivité du travail au sein de l'entreprise et au sentiment d'appartenance à l'entreprise, facteur considéré comme le moteur du développement de l'unité de production qui s'en trouve totalement affecté. Les entreprises demandent davantage de flexibilité et d'agilité de travail pour avoir un accès plus large aux compétences ; une agilité souvent liée aux demandes de la chaîne multinationale de la production. Ainsi, au sein des entreprises, l'arbitrage entre la formation interne, l'appropriation du savoir-faire, et l'externalisation des métiers non-stratégiques, est en constante évolution tendant vers ce dernier scénario. En outre, la loyauté des travailleurs et le climat social sont aussi mis en question.

17. Ces effets sur la main d'œuvre et l'entreprise s'accompagnent d'effets macroéconomiques influant sur le fonctionnement du marché du travail, la répartition de la masse salariale et la productivité au niveau de différents sectoriel et au niveau de l'économie toute entière. La croissance des formes non classiques d'emploi peut se solder par une aggravation de la segmentation dont souffre déjà le marché du travail marocain. Dans cette configuration, une partie des acteurs du marché du travail que sont les travailleurs, est défavorisée sur plusieurs aspects cités ci-dessus, rendant difficile le passage d'un segment à l'autre du marché du travail. En effet, la segmentation du marché du travail implique une répartition inégale des risques entre travailleurs réguliers et travailleurs atypiques, particulièrement en matière de chômage et de sécurité du revenu. Mais, également en matière de répartition inégale de risque en matière d'ajustement économique entre employeurs et travailleurs atypiques, en période de crise économique, par exemple, dont le fardeau repose et de manière disproportionnée sur cette frange vulnérable de main d'œuvre.
18. Concernant la question de conséquences, d'avantages et d'inconvénients relatives au recours aux formes atypiques et nouvelles formes d'emploi, que ce soit pour les entreprises ou pour les travailleurs, ou encore pour l'économie et la société, les participants ont évoqué le relâchement ou le faible engagement dans la stratégie de l'entreprise et du sentiment d'appartenance. La motivation globale pour le travail est souvent plébiscitée par des jeunes plus lucides et mieux connectées pour appréhender les enjeux et réalités internes des entreprises, grâce notamment aux communautés virtuelles et réseaux sociaux. L'intérêt pour des projets et missions et le besoin d'apprendre et du développement de l'employabilité, sont de plus en plus demandés que l'envie d'avoir un poste régulier et une carrière à long terme que les entreprises, familiales notamment, ne sont plus en mesure de proposer.
19. Globalement le code du travail marocain reste assez complet selon les différents experts et acteurs du marché du travail, mais, il n'est pas suffisamment détaillé pour prendre en charge toutes les questions qui se sont soulevées ou apparues suite au développement des différentes formes d'emploi ou l'émergence de nouvelles formes. Le livre IV du code de travail est dédié spécialement à l'intermédiation en matière de recrutement et d'embauchage. Sur ce plan, il a été soulevé que malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics (circulaires de sensibilisation, actions de contrôle, etc.), plusieurs entreprises exercent sans autorisation. Par suite, la question des conditions de travail se pose d'elle dans ces cas de figure, ce qui milite pour le développement d'autres normes pour mieux réguler et encadrer ces formes de travail et d'emploi. Il a été question de repenser les CDD comme mode de contractualisation en intégrant la notion de mission de durée moyenne, de deux à trois années, en intégrant la formalisation et l'encadrement des dimensions liées aux rémunérations de résultats et conditions et moyens de travail. Dans ce cadre, on se référant à l'article 16 du Code du travail, on constate que le CDD est un mode de contractualisation et que le travail (la mission) est déterminé(e) sans limite de délai (à ce propos, rien n'interdit l'écrit et la formalisation du contrat selon l'article 15 du Code). La rémunération, les moyens et les conditions du travail sont encadrées par la législation du travail d'une manière identique que celles des salariés permanents. L'élaboration de normes spécifiques par type d'emploi dans le but d'encadrer les engagements respectifs des employeurs et employés notamment en matière de droit à la formation et aux conditions de gestion de la mobilité semble être aussi une voie pour limiter les abus, tout en distinguant emploi atypique et nouvelles formes du travail.
20. Les changements dans le monde du travail s'accélèrent. Néanmoins, ce n'est pas pour autant que la législation doit être révisée dans son intégralité trop souvent. Le cadre existant, étant malgré ses lacunes maintes fois relevées, nécessite plutôt une meilleure application. Entre autres, il est primordial de lutter contre le recours abusif et non-justifié aux formes d'emplois autorisés.

21. Enfin, les changements demandés ne sont pas uniquement de l'ordre réglementaire. Des propositions ont été également faites pour élargir le champ de couverture sociale avec un accès plus large à tous les types de travailleurs. La médecine du travail peut être aussi mobilisée pour s'assurer que la santé de tous les travailleurs, indépendamment de leur statut, soit bien protégée (à noter ici que les articles du chapitre III relatif aux services médicaux du travail ne font aucune distinction entre les différents statuts des salariés pour bénéficier des examens médicaux et du suivi médical auprès du médecin du travail). Pour la formation continue, même si le cadre réglementaire existe, la question est également de pouvoir proposer une formation continue moderne et adéquate à tous les travailleurs. Il est aussi important, à cause du rapetissement de la durée de métiers et des missions, d'établir un système d'anticipation des besoins et des compétences. Des nouvelles formes d'emploi, tel que le travail numérique, ont aussi un risque d'in-employabilité aux niveaux territorial et local à long terme, lesquelles formes nécessitent des stratégies nationales d'emploi et de la production. Enfin, les problèmes de flexibilité des PME peuvent être remédiés non seulement par l'autorisation de recourir plus facilement au travail flexible, mais aussi par un plus facile accès au crédit.

Conclusion

D'une manière générale, les débats de ce premier atelier ont mis l'accent sur les transformations que connaît l'économie mondiale et l'émergence de nouvelles formes d'emploi. Non épargné par ces transformations, le Maroc connaît une évolution des formes atypiques d'emploi qui traduit une certaine flexibilité du marché du travail, mais qui interpelle, tout le monde, sur le devenir des conditions de travail et la décence des emplois créés qui sont, parfois, critiquées au regard aux vulnérabilités qu'elles engendrent, notamment quand l'arsenal juridique et réglementaire n'est pas assez développé pour encadrer les relations de travail. En effet, de telles vulnérabilités peuvent prendre de l'ampleur, comme dans d'autres pays du monde où les pouvoirs publics, par souci de promouvoir l'attractivité et la compétitivité des économies nationales, ont laissé jouer les exigences du marché sans intervenir avec rigueur pour l'encadrer. Quoique ce constat reste non partagé par l'ensemble des acteurs du marché du travail, il demeure la clé d'entrée de l'analyse à mener dans le cadre de cette étude.

Sur la base de cette première rencontre, d'autres ateliers à caractère thématique, intégreront d'autres protagonistes, en l'occurrence les représentants des travailleurs. Ils permettront de traiter les différents points névralgiques portant sur la question de l'emploi atypique et des nouvelles formes d'emploi, ainsi qu'aux mécanismes à réformer pour l'atteinte des objectifs aspirés par la société marocaine quant à la décence de l'emploi et à la question de la dignité et d'équilibre dans le partage des bénéfices et des risques de l'activité économique.