



مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل  
Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail

Secteur : **Gestion Commerce**

Manuel de cours

# M 202 : GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Version provisoire

**2<sup>ème</sup> Année**

Filière :

**Gestion des Entreprises**

Option :

**Ressources Humaines**

**Technicien Spécialisé**

La DRIF/Le CDC Gestion Commerce remercie les personnes qui ont participé à l'élaboration et la validation de cet outil. IL s'agit de :

<b>Nom</b>	<b>Affectation</b>	
Pour la supervision		
M MOHAMED AGLAGALE	Directeur CDC Gestion et Commerce	DRIF
Pour la validation		
MY YOUNES IDRISSI BRI	Formateur animateur, CDC Gestion et Commerce	DRIF
Pour l'élaboration		
M ANASS OUJEDDOU	CMC Laâyoune	DR Province du Sud

**SEQUENCE 1 : Gestion administrative du personnel**

Séance	Objectifs	Durée en %
<b>Séance 1</b> : S'approprier les principes de base de l'administration du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconnaître l'évolution historique de l'administration du personnel ;</li> <li>● S'approprier le concept « Administration du personnel » ;</li> <li>● Reconnaître les missions de la fonction « Administration du personnel » ;</li> </ul>	
<b>Séance 2</b> : Administrer le personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Différencier l'administration du personnel et la GRH ;</li> <li>● Décrire les activités de gestion individuelle du personnel ;</li> <li>● Décrire les activités de gestion collective du personnel;</li> </ul>	
<b>Séance 3</b> : S'approprier les règles du pouvoir disciplinaire de l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconnaître les règles du pouvoir disciplinaire de l'employeur</li> <li>● Définir la faute ;</li> <li>● Définir la sanction ;</li> <li>● S'approprier la procédure disciplinaire ;</li> </ul>	

<b>Séance 4</b> : Décrire le rôle et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Décrire le rôle et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel ;</li> <li>● Reconnaître les modalités d'élection des représentants du personnel ;</li> <li>● Décrire le rôle et les attributions des délégués du personnel ;</li> <li>● Décrire le rôle et les attributions du comité de l'entreprise (CE);</li> <li>● Décrire le rôle et les attributions du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ;</li> <li>● Décrire le rôle et les attributions des délégués syndicaux ;</li> </ul>	
--	--	--

<b>Séance 5</b> : Travailler en équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compréhension juste des buts et des résultats à atteindre par l'équipe en fonction de la mission et des valeurs de l'entreprise;</li> <li>● Établissement consensuel de règles de fonctionnement;</li> <li>● Détermination du champ de responsabilités de chaque membre de l'équipe;</li> <li>● Prises de décisions consensuelles</li> <li>● Relevé descriptif des facteurs favorables et des facteurs nuisibles au succès d'une équipe de travail</li> </ul>	
--	--	--

## Table des matières

INTRODUCTION .....	5
Séquence 1 : S'approprier les principes de base de l'administration du personnel .....	6
Séquence 2 : Administrer le personnel .....	12
Séquence 3 : S'approprier les règles du pouvoir disciplinaire de l'employeur .....	28
Séquence 4 : Décrire le rôle et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel .....	45
Séquence 5 : travailler en équipe .....	55

# INTRODUCTION



Au sein des entreprises, les intitulés des responsables des services spécialisés ont beaucoup fluctué au cours des dernières décennies, sûrement on ne manquera pas de les rencontrer dans les diverses organisations comme Administration du personnel, Relations sociales, Gestion du personnel, Gestion des ressources humaines...

C'est dans un 19<sup>ème</sup> siècle marqué par le machinisme et l'organisation scientifique du travail que verra le jour le poste de chef du personnel chargé d'assurer le rythme de la productivité à travers un contrôle strict de la main d'œuvre. Il faut attendre la fin de la première Guerre Mondiale pour assister à la création effective de la fonction du responsable du personnel dans un contexte où les salaires étaient très bas, le travail très peu réglementé et le turnover très élevé. C'est afin de pallier cette crise de la main d'œuvre que les missions des futurs DRH ont été délimitées : organiser et contrôler le travail, assurer la gestion des conflits, garantir la bonne gestion des salaires et la fidélisation des meilleurs employés.

Toutefois, la fonction de la gestion des RH dans son acceptation actuelle est le fruit d'une vision humaniste du travail et de l'organisation initiée après la deuxième Guerre Mondiale (Elton Mayo, Maslow, etc.). Une vision qui met le personnel au cœur des préoccupations en le considérant comme une véritable « ressource humaine » consolidée par le développement des lois autour du travail. Cependant, il faut attendre les années 1990 pour voir naître la dimension stratégique de la fonction de la gestion des ressources humaines qui devient l'un des véritables artisans de la politique de l'entreprise, à fortiori avec la guerre des talents qui sévit dans un environnement ultra-concurrentiel.

Le terme administration est généralement associé à celui du personnel qui repose sur une vision juridique de la main d'œuvre. Le salarié fait l'objet d'un sujet de droit du travail ou des conventions, donc il est soumis à des obligations.

L'administration du personnel est une référence organisationnelle, sous-jacente de la bureaucratie, elle est formalisée, hiérarchisée, centralisée et impersonnelle.

# Séquence 1 : S'approprier les principes de base de l'administration du personnel

## I- Historique :

### 1- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : (Le Taylorisme)

La fonction du personnel au sein de l'entreprise est passée par quatre phases :

- **La première période** commence au 19<sup>ème</sup> siècle et accompagne la révolution industrielle qui se caractérise par le passage d'une société agricole et artisanale, à une société commerciale et industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveaux concepts font leur apparition, on parle de la division du travail, la hiérarchie et l'autorité. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production. La gestion quotidienne des relations avec les employés est gérée par le contremaître.

- **La deuxième période** commence au début des années 1900, alors que deux événements majeurs marquent cette époque. D'abord l'organisation scientifique du travail développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation des ateliers de production, et l'émergence des pratiques visant le bien être des employés, par exemple, des salaires élevés afin de diminuer le taux du turnover. Pendant cette époque, différentes activités du service personnel ont vu le jour, tels que recrutement, la paie, le règlement des conflits, ...

- **La troisième période** débute vers les années 1950, est celle connue par l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des relations humaines vont réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Ceci a contribué à humaniser les relations de travail. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions, par exemple : pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents, maintenir de bonnes relations sociales.

- **La quatrième période** a été marquée par la gestion stratégique des ressources humaines et vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part, aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle. La fonction personnelle ne s'apparente plus à une approche administrative des RH mais plutôt au management des RH.

### 2- Le Favolisme : (HENRY FAYOL (1841-1925))

Henry Fayol a considéré que la fonction administration est plus importante pour la bonne gestion d'une entreprise et des collaborateurs.

Henry Fayol est le premier à avoir défini clairement les six (06) fonctions indispensables pour un fonctionnement harmonieux d'une entité économique à savoir la fonction technique ; commerciale ; financière ; de sécurité ; de comptabilité ; administrative.

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise. Pour lui « administrer » c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

La fonction administrative n'agit que sur le personnel. Quelques-uns des principes appliqués par Fayol, la liste n'étant pas limitative :

### ***1° Division du travail.***

La spécialisation permet à l'individu d'accumuler l'expérience, et d'améliorer en permanence ses qualifications. Il peut être de ce fait plus productif.

### ***2° Autorité, Responsabilité.***

Le droit de commander dans le cadre de ses fonctions et la capacité (les moyens) à amener les personnes à obéir.

### ***3° Discipline.***

Dans le cadre d'une relation de réciprocité : les employés doivent obéir aux ordres, mais le management doit fournir le bon leadership.

### ***4° Unité de commandement.***

Chaque travailleur doit avoir un seul patron sans autres lignes de commande contradictoires.

### ***5° Unité de direction.***

Les personnes engagées dans le même genre d'activité doivent avoir les mêmes objectifs découlant d'un plan unique. C'est essentiel pour assurer l'unité et la coordination de l'entreprise. L'unité de commandement n'existe pas sans unité de sens mais ne découle pas nécessairement d'elle.

### ***6° Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.***

Les besoins et les intérêts de l'organisation passent avant ceux de chaque individu.

### ***7° Rémunération du personnel.***

Le salaire est un important facteur de motivation, aussi doit-il être juste et récompenser les efforts qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Fayol précise qu'il n'y a aucune chose telle qu'un système parfait.

### ***8° Centralisation.***

C'est une question de degré selon l'état de l'activité et la qualité de son personnel.

### ***9° Hiérarchie.***

Une hiérarchie est nécessaire pour l'unité de sens. Mais la communication latérale est également fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La chaîne scalaire se

rapporte au nombre de niveaux dans la hiérarchie de l'autorité finale au niveau le plus bas dans l'organisation. Elle ne devrait pas être trop large et se composer de trop de niveaux.

#### *10° Ordre.*

La commande matérielle et la commande sociale sont nécessaires. Le premier réduit au minimum le temps perdu et la manipulation inutile des matériaux. La seconde est réalisée par l'organisation et la sélection.

#### *11° Équité.*

Mener une activité selon une "combinaison de gentillesse et de justice" est nécessaire. Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.

#### *12° Stabilité du personnel.*

Les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière leur sont assurées. Un emploi temporaire et un taux élevé de rotation des employés affecteront l'organisation défavorablement.

#### *13° Initiative.*

Amener tout le personnel à faire preuve d'initiative d'une manière quelconque est une source de force pour l'organisation. Même si cela implique un sacrifice "de la vanité personnelle" de la part de beaucoup de dirigeants.

Selon la théorie fondée en 1916 de HENRY FAYOL les principales fonctions de l'entreprise sont :

- ♣ Technique de production
- ♣ Fonction commerciale
- ♣ Fonction financière
- ♣ Fonction de sécurité
- ♣ Fonction comptable
- ♣ Fonction administrative

### 3- Max Weber (1864-1920) :

Selon Max **Weber** les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles. Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie. Chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie. L'emploi **est** occupé sur la base d'un contrat. Selon lui, le meilleur mode de management était celui qui repose sur les règles et le respect de la ligne hiérarchique. Il a apporté la formalisation des procédures, l'analyse et la coordination des tâches.

Les procédures de fonctionnement sont explicites et sont fondées sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination. Le fonctionnement bureaucratique selon M. Weber repose sur plusieurs principes, dont : la répartition hiérarchique des emplois clairement définie, tout comme la sphère de compétences

pour chaque emploi ; le contrat entre l'individu et l'organisation bureaucratique ; la rémunération fixe ; la possibilité de faire carrière.

## II- S'approprier le concept « Administration du personnel »

### 1- Définition

**L'administration du personnel** est une fonction rattachée à la direction des ressources humaines ou à la direction financière.

En effet historiquement, les termes personnel et ressources humaines renvoient quelques fois à la distinction entre collaborateurs et cadres :

- Le personnel : constitué des non-cadres (ouvriers, employés, agent de maîtrise...), il fait l'objet d'une gestion collective réglée par des accords collectifs signés au sein de l'entreprise ou à un niveau supérieur tel que la région.
- Les ressources humaines : ils font l'objet d'une gestion individualisée qui intègre l'évolution de carrière. Les instruments de gestion utilisés dans cette perspective sont différents de ceux qui concernent la catégorie personnelle.

Le terme administration est généralement associé à celui du personnel qui repose sur une vision juridique de la main d'œuvre. Le salarié fait l'objet d'un sujet de droit du travail ou des conventions, donc il est soumis à des obligations.

La gestion administrative du personnel est un domaine relativement vaste. Cette fonction traite diverses problématiques, chacune indispensable à la vie de l'entreprise.

#### **Elle couvre notamment :**

- Le respect et le suivi de la législation (code du travail, convention collective, lois et réglementations en vigueur)
- La gestion des contrats de travail
- Le calcul et la gestion des salaires et cotisations
- La gestion des absences (congés payés, RTT, arrêts, ...)
- Les études et analyses comme le coût de l'absentéisme, le coût de la maladie, l'impact d'une modification de la législation, ...

### 2- Conception

L'administration du personnel concerne les services de direction des ressources humaines, c'est une gestion de la situation administrative des employés, elle peut être définie comme l'application des textes et des normes régissant la vie professionnelle des employés aux différentes étapes de leur carrière. Autrement dit, c'est l'ensemble des activités qu'impose à l'entreprise l'emploi de salariés.

Elle vise à décrire des règles claires et non discutables, choisir les procédures les plus fiables, décider pour les individus et surtout éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité.

Ce tableau présente une comparaison de la gestion des ressources humaines et administration du personnel :

Administration du personnel	Gestion des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application de loi et de règlements (dossier administratif, avantages sociaux, prévoyance sociale, recrutement, intégration..)</li> <li>• Rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de l'emploi</li> <li>• Sélection, Recrutement, Période probatoire et de stage , Evaluation</li> <li>• Formation , Rémunération</li> <li>• Gestion de la carrière :</li> <li>• mobilité,</li> <li>• Promotion</li> <li>• Gestion des compétences</li> <li>• Adéquation optimale - à moyen et long terme entre les ressources et les besoins.</li> </ul>

Les personnes en charge de cette fonction veillent au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés et répartition du temps de travail, les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise. Cette fonction prend en charge également les relations avec l'inspection du travail.

La gestion administrative du personnel assure également la collecte, la mémorisation, le traitement et la diffusion des informations relatives aux salariés, dans tous les processus de leur gestion, de leur recrutement jusqu'à leur départ les métiers de l'administration du personnel ont pour objectif de gérer le salarié autant de façon individuelle que collective dans l'entreprise, sur tous les aspects administratifs.

### 3- Les options qui animent l'administration du personnel

L'administration du personnel est une référence organisationnelle, sous-jacente de bureaucratie, elle est formalisée, hiérarchisée, centralisée et impersonnelle.

La fonction publique représente l'archétype de ce modèle de gestion, mais on en trouve des versions atténués dans le secteur privé cependant les relations humaines remettent en cause ce modèle bureaucratique et mettent l'accent sur la motivation et ses facteurs, comme par exemple le dialogue social, la communication, les entretiens face à face et l'évolution des styles de commandement.

Ce tableau présente une comparaison de la gestion des ressources humaines et administration du personnel :

Gestion des ressources humaines	Administration du personnel
Actif spécifique	Personnel substituable
Anticipation	Réaction

Variable stratégique	Variable d'ajustement
DRH membre du comité directeur	Chef du personnel

### III- Les missions de l'administration du personnel

#### 1- Les missions traditionnelles de l'administration du personnel

La fonction de l'administration du personnel est essentiellement d'appliquer et de gérer, à partir des dispositifs législatifs et réglementaires, l'ensemble des processus de déroulement de carrière et de paie au sein de l'entreprise où il exerce ces fonctions. Il représente l'intermédiaire de proximité du pôle RH auprès des collaborateurs pour l'ensemble de leurs requêtes administratives, de manière à garantir la fiabilité et la qualité des prestations administratives fournies par le pôle RH.

Le Chargé Administration du personnel établit les contrats de travail et veille à la complétude des dossiers administratifs. En outre, il met à jour en permanence les dossiers administratifs, prépare et édite les documents relatifs à la vie du salarié (attestations de travail...).

Les tâches du Chargé Administration du personnel ne s'arrêtent pas là, puisqu'il gère également l'affiliation auprès des organismes sociaux : déclarations salariés, coordination administrative, il traite les dossiers maladie : collecte des informations, coordination avec l'assureur et gère les contrats de retraite. De plus, il effectue les déclarations d'accidents du travail auprès de la compagnie d'assurance et des autorités locales.

En effet, le Chargé Administration du personnel s'occupe de piloter et de gérer les contrats de travail : choix du contrat le plus adapté, modalités de modification, de suspension et de rupture dans les meilleures conditions, il supervise également l'ensemble des formalités liées à l'administration du personnel.

Le Chargé Administration du personnel est dans l'obligation de connaître, de respecter et d'appliquer la législation relative au temps de travail, par ailleurs, il peut être amené à effectuer et utiliser une veille juridique et sociale.

#### 2- Les missions de la gestion administrative du personnel

Un chargé ou un gestionnaire de l'administration du personnel exerce différentes missions comme :

- **Gestion** des temps (congés payés, maladies, autres),
- **Gestion** des contrats de travail et avenants aux contrats de travail,
- **Gestion** des déclarations de formation continue et autres procédures administratives,
- **Etudes** sociales et fiscales, juridique (coût du travail, coût de l'absentéisme, coût de la maladie, impact social d'une mesure gouvernementale...),
- **Gestion des dossiers individuels** (cv, diplômes, RIB), dossier contractuel (type de contrat, affectation, avantages...)

## Séquence 2 : Administrer le personnel

### I. Différencier l'administration du personnel et la GRH

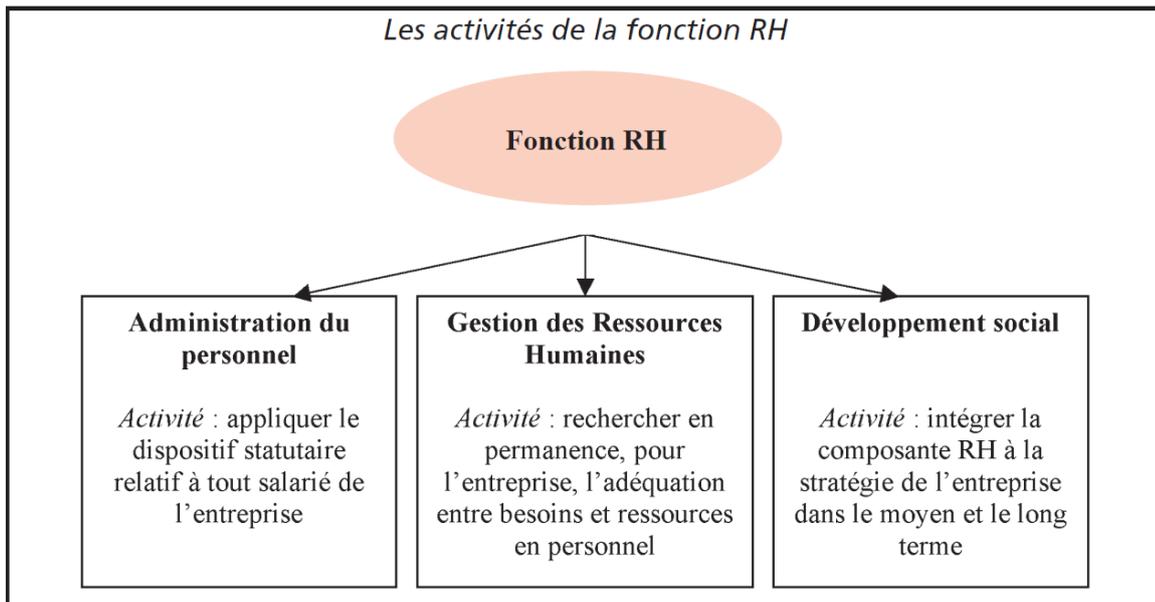
En situation d'entreprise, le personnel est un élément important. En ce sens, il convient de l'administrer et de le gérer de sorte que les activités soient réalisées à bonne date. La gestion des ressources humaines renvoie à un travail de mise en œuvre de différentes méthodes afin de contribuer à la bonne écoute et la facilitation de la communication. De plus, elle prend en compte les aspirations du personnel au sein de l'entreprise.

En revanche, l'administration du personnel consiste en la gestion quotidienne du personnel. Elle met en exergue les différentes tâches administratives qui entrent en compte dans la gestion des ressources humaines. Au nombre de ces tâches, on note le traitement ainsi que le suivi des mouvements du personnel, le suivi dans l'application du règlement. Par conséquent, l'administration de personnel diffère de la gestion de ressources humaines en ce sens qu'elle peut être considérée comme un moyen tandis que la gestion de ressources humaines est une finalité.

Comme nous l'avons évoqué, les problématiques et les missions rattachées à la gestion du personnel ont progressivement évolué et se sont élargies. A la fonction administration du personnel (ou gestion du personnel) est venue s'ajouter la fonction gestion des ressources humaines (détaillée ci-dessous) qui inclut une vision stratégique du développement social de l'organisation.

- **Administration du personnel** : La gestion administrative du personnel regroupe toutes les opérations relatives à la gestion des agents, qu'il s'agisse de gestion individuelle courante ou de gestion collective. Une administration du personnel efficace est donc indispensable au développement de la fonction RH.
- **Gestion des Ressources Humaines** : La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une conception élargie de la Gestion du Personnel, qui diffère de cette dernière. Les définitions de la GRH insistent généralement sur la finalité notamment l'efficacité de la gestion des ressources humaines disponibles et non sur les instruments de son action (recrutement, formation, rémunération, information, conditions de travail, relations sociales, etc.) comme le font traditionnellement les concepts de la Gestion du personnel.
- **Fonction stratégique (ou développement social)**: le développement de la fonction Ressources Humaines s'accompagne d'un développement stratégique. En effet, la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les personnels mais elle contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH en ayant une idée sur la différence de chaque fonction sont :



L'Administration du personnel assure la gestion quotidienne des salariés comme :

- Formalités d'embauche,
- Tenue des dossiers individuels
- Rédaction ou préparation des contrats de travail,
- Contact avec le service paie,
- Information quotidienne des salariés,

Entre autre La gestion des ressources humaines ou GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Le tableau suivant donne la répartition des missions par rapport aux deux fonctions :



## DISTINCTION DES 2 SYSTÈMES DE G.R.H.

### ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Image classique de la Fonction R.H.

- Recueille et organise l'information pour que les décisions prises soient meilleures (action sur le C.T.)
- Fournit les données de base pour la gestion quotidienne et règle les problèmes liés à la vie des salariés

*Paie, embauche, relations avec les employés et leurs représentants*

### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Rôle de prise de décision dans tous les contextes impliquant les salariés

*Action de contrôle – les décisions doivent être appliquées, évaluées et réorientées si nécessaires*

Participation à l'élaboration d'un système de communication et à l'effort de cohérence et d'efficacité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise

*Agit sur le moyen terme par des politiques qui concernent le social - choix stratégiques et tactiques -*

## II. Décrire les activités de gestion individuelle du personnel ;

### 1- Les formalités administratives et actions liées à l'embauche

#### (1) Les contrats de travail

Un contrat de travail est une convention par laquelle une personne, appelée employé ou salarié, s'engage, moyennant une rémunération en argent appelé salaire, à exercer une certaine activité au profit et sous la subordination d'une autre personne, appelée employeur ou patron.

Un contrat de travail au Maroc est un document juridique conçu pour établir les termes et conditions d'emploi entre un employeur et un employé.

Un contrat de travail valide doit inclure le montant de la rémunération de l'employé ainsi que ses responsabilités générales et sa relation de subordination.

#### (2) Les CDD, CDI

##### a) Contrat à durée indéterminée

Est un contrat de droit commun, le contrat à durée indéterminée n'est pas obligatoirement écrit. L'employeur peut être une personne morale ou physique et le salarié est obligatoirement une personne physique. L'accord des parties est tacite (le fait d'accepter une personne dans l'entreprise pour y travailler)

## **b) Contrat à durée déterminée**

Un contrat à durée déterminée ne peut être conclu que dans certaines hypothèses et pour l'exécution de tâches bien précises. Il est obligatoirement écrit et, comme son nom l'indique, il est limité dans le temps. C'est ainsi qu'il ne peut être conclu que dans les cas suivants :

- Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu ;
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- Emploi à caractère saisonnier ;
- Emploi pour lesquels il est d'usage de recourir à un contrat à durée déterminée.

**La durée du contrat :** elle doit être précisée sur le contrat. Elle ne peut dépasser, renouvellement compris, 18 mois en règle générale. Toutefois, dans certains cas, un terme ne peut être précis. C'est le cas pour le remplacement d'un salarié malade, des emplois saisonniers le contrat doit alors comporter une durée minimale.

**Le contenu du contrat :** Le motif de l'embauche doit obligatoirement figurer sur le contrat, qui doit également comprendre un terme précis et une clause de renouvellement, le contrat doit également préciser la nature du poste occupé.

## **(3) Contrat pour accomplir une mission ou un projet**

### **• Le contrat de travail temporaire :**

Appelé aussi contrat de mission, est conclu entre une entreprise de travail temporaire et le travailleur temporaire. Obligatoirement écrit, il comporte nécessairement les mentions suivantes :

- Ensemble des clauses du contrat de mise à disposition entre l'employeur et le travailleur.
- Motif du contrat
- Terme
- Qualification requise

Le contrat peut aussi comporter une période d'essai, selon sa durée.

### **• Le contrat de travail intermittent :**

C'est un contrat à durée indéterminé conclu pour un emploi permanent qui comporte des périodes travaillées et des périodes non travaillées. Obligatoirement écrit, ce contrat doit mentionner les périodes de travail, le salaire, la qualification du salarié, les horaires fixés par l'entreprise.

### **• Le contrat saisonnier :**

Le tourisme, l'agriculture, les industries agroalimentaires, ont la plupart du temps une activité saisonnière. Les entreprises de ces secteurs recrutent alors des travailleurs bénéficiant de contrat à durée déterminée ou de contrats de travail intermittent, ou bien font appel au personnel intérimaire.

#### **(4) Contrat d'insertion ANAPEC**

C'est un contrat qui dispose de plusieurs facilités permettant aux employeurs de recruter sans beaucoup de tracasseries au niveau administratif et fiscal. Cet article vous fait le point sur tout ce que vous devez savoir au sujet du contrat ANAPEC.

Les contrats d'insertion de l'ANAPEC se présentent sous la forme de stages équivalents à une première expérience professionnelle. Ils concernent toute personne à la recherche d'un emploi et ayant pour niveau de formation minimum le Bac.

Un contrat ANAPEC est valide lorsqu'il contient toutes les informations légales de l'employeur ou du bénéficiaire. Le contrat doit contenir toute l'identité du salarié et de l'employeur ainsi que les informations sur le poste à pourvoir, la date de l'embauche, la rémunération ainsi que les conditions de travail y compris les horaires.

L'une des particularités des contrats ANAPEC est qu'ils sont tous exonérés des cotisations à la CNSS. L'employeur n'a donc aucune déclaration à faire pour son salarié ni aucun versement de cotisation à la caisse nationale de sécurité sociale. Le revers de la médaille est que le salarié n'est pas couvert en cas de maladie ou d'accident professionnels ou en cas de licenciement. Toutefois, le salarié reste bénéficiaire des services de l'assurance maladie obligatoire.

Les contrats ANAPEC sont aussi exonérés de la taxe professionnelle et de l'IR, à l'exception du modèle 3 qui est soumis à l'IR. Un autre avantage avec le contrat ANAPEC est que l'Etat marocain prend en charge le paiement de la part patronale en ce qui concerne les cotisations de la CNSS si le contrat ANAPEC se transforme en CDI. Cette prise en charge va s'étendre sur 12 mois à compter de la date de prise d'effet du nouveau contrat.

Les salariés et stagiaires peuvent également utiliser le contrat ANAPEC pour acquérir de l'expérience professionnelle. Les employés peuvent intégrer les entreprises plus facilement sans que les employeurs tombent sous le poids des nombreuses cotisations fiscales. Ainsi, un salarié qui souhaite obtenir un contrat définitif n'aura qu'à faire valoir ses compétences sur toute la durée de son contrat ANAPEC afin de se faire remarquer par son employeur. Plus encore, les salariés en contrat ANAPEC sont plus aptes à intégrer les grandes entreprises puisqu'ils auront acquis les qualités professionnelles qu'il faut durant leur expérience.

Un inconvénient qu'il faut relever pour le salarié est le fait qu'il ne peut pas déposer une demande de crédit auprès d'un établissement financier avec son contrat ANAPEC. En effet, ce type de contrat n'est pas reconnu au Maroc comme définitif. En plus, le salarié ne peut pas toucher plus de 6000 dhs, peu importe le poste qu'il occupe.

#### **(5) Contrat de stage**

Tout comme les contrats de travail, le code du travail encadre la gestion des stages et prévoit que tout stage soit soumis à un contrat de stage. Le modèle de contrat de stage a été fixé selon le décret n°2-91-517.

Le stage est aussi soumis à toutes les dispositions relatives aux congés annuels payés, aux congés spéciaux évoqués dans le code du travail ou aux jours de repos. De même, que le stage soit

obligatoire ou pas, le stagiaire est soumis aux dispositions qui concernent les maladies professionnelles, la médecine du travail et les accidents professionnels.

Le stagiaire doit aussi se conformer à l'horaire du travail ainsi qu'à toutes les règles de gestion internes à l'entreprise.

La convention de stage est une sorte d'accord entre l'entreprise d'accueil et l'établissement. La convention de stage doit être signée dès le démarrage du stage et renvoyée à l'établissement. L'étudiant confirme ainsi qu'il est bien en stage, et cela est compté pour l'obtention de son diplôme. Une fois le stage terminé, il doit également recevoir un document de l'entreprise attestant qu'il a bien effectué sa période de stage.

Les stages non obligatoires sont tous les stages que l'étudiant effectue de son propre gré sans que cela ne lui soit demandé par son établissement scolaire. C'est donc un stage qui ne définit pas l'obtention du diplôme et qui se fait uniquement par la bonne volonté de l'étudiant.

## 2- L'immatriculation à la CNSS

La **Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)** est un établissement public qui a été mis en place pour gérer le régime obligatoire de sécurité sociale au Maroc. Ainsi, l'une des missions principales de cet établissement est d'améliorer les prestations et d'assurer différents services de protection sociale aux populations. La CNSS s'est donné la mission de garantir l'accès aux soins de santé et de permettre à toutes les classes sociales d'avoir un revenu minimum pour tous les assurés. Elle permet donc de généraliser la couverture médicale et sociale pour tous les salariés du secteur privé ainsi que les membres de leurs familles ou leurs ayants droit.

L'immatriculation des salariés à la CNSS est une obligation légale, cette opération consiste à identifier en leur octroyant un numéro d'immatriculation unique qui permettra :

- De les identifier en tant qu'assurés ;
- D'enregistrer leur déclaration de salaires et leurs périodes de travail qui constituent la base de service des prestations.

Le dossier d'immatriculation de chaque salarié doit comprendre :

- Une copie de sa carte d'identité nationale ou de toute autre pièce en tenant lieu ;
- Deux photos récentes ;
- Une demande d'immatriculation à retirer auprès de l'Agence de la CNSS
- Le traitement de l'immatriculation sur la plateforme DAMANCOM

### EXERCICE D'APPLICATION :

Travail de groupe en classe avec bien entendu l'assistance du formateur afin de remplir les différents formulaires de la CNSS modèle réel, depuis la demande d'immatriculation à l'occasion du recrutement d'un nouveau salarié.

Ci-dessus les barèmes qui doivent être respecté :

## Le barème des cotisations CNSS

Catégories de prestation	Base de calcul	Taux charge patronale	Salariale	Taux global
1- Prestations familiales	Total des salaires contractuels de la période	6,40%	-	6,40%
2- Prestations sociales à court terme*	Total des salaires plafonnés chacun à 6000 DH	1,05%	0,52%	1,57%
3- Prestations sociales à long terme	Total des salaires plafonnés chacun à 6000 DH	7,93%	3,96%	11,89%
4- Assurance Maladie Obligatoire	Total des salaires contractuels de la période	Part salariale: 2,26%	2,26%	4,52%
		Part patronale: 1,85%	-	1,85%
5- Taxe de formation professionnelle	Total des salaires contractuels de la période	1,6 %	-	1,6 %

\* Le taux de 1,57% intègre le taux de 0,57% qui finance l'indemnité pour perte d'emploi dont 0,38% est à la charge du patron et 0,19% à la charge du salarié

Source: CNSS

### 3- Le règlement interne

Parmi les documents légaux que la loi exige pour la gestion des entreprises se trouve **le règlement intérieur**. C'est un ensemble de textes qui régissent le fonctionnement de l'entreprise ainsi que la collaboration entre l'employeur et ses salariés. Que dit le code du travail à propos du règlement intérieur et comment doit-il être conçu ? Vous trouverez les réponses à ces questions dans les paragraphes qui suivent.

Le règlement agit comme un arbitre pour régler les litiges qui peuvent apparaître entre les employés et leurs salariés. Au-delà du code du travail qui revêt un caractère général, le règlement intérieur touche des domaines plus spécifiques et plus adaptés à la situation des deux parties. Ainsi, on peut dire que le code du travail prévoit les grandes lignes pour la gestion des relations en milieu professionnel. Le règlement intérieur par contre touche aux spécificités particulières de chaque type d'entreprise auquel on a affaire.

Le règlement intérieur est aussi utilisé par les juges pour régler les conflits entre employeurs et employés. C'est un ensemble de textes qui a pour but principal de renforcer la paix sociale en milieu professionnel. Vu son importance, tout employeur a le devoir de le faire connaître aux salariés dès

leur intégration au sein de l'entreprise. De même, chaque employé peut en avoir une copie sur demande.

Selon le code du travail, certaines clauses doivent impérativement faire partie du règlement intérieur afin que celui-ci soit valable. On retrouve certaines clauses obligatoires à partir de l'article 139 du code du travail. Toutefois, tout employeur a la liberté de rajouter des clauses qui servent à bien gérer la relation entre employeur et employé. Mais, toutes ces nouvelles clauses doivent impérativement se soumettre au cadre légal qui est le code du travail.

Le règlement intérieur peut regrouper toutes les informations sur les pauses café, le port de l'uniforme au sein de l'établissement, les retards, les **horaires de travail**, les demandes de congés, le retour des vacances, le port du matériel de sécurité, etc. Selon l'article 139 du code du travail, le règlement intérieur doit comporter toutes les dispositions concernant le recrutement ou les fins de contrats ainsi que les absences. On doit y retrouver également tout ce qui concerne l'organisation du travail ainsi que les clauses sur la sécurité des salariés. Les clauses sur les mesures disciplinaires doivent aussi figurer sur le règlement intérieur.

Le règlement intérieur doit aussi comporter les dispositions pour la **réadaptation des salariés handicapés** suite à un accident ou une maladie professionnelle.

NB : Dans le cas où une disposition dans le code du travail est plus sévère et que le règlement intérieur propose un avis plus favorable, il faut se référer au règlement intérieur en cas de conflits.

#### COMMENT ETABLIR UN REGLEMENT INTERIEUR POUR LE COMPTE DE SON ENTREPRISE ?

Lorsqu'une entreprise veut instaurer un règlement intérieur, elle doit prendre le temps de le passer en revue chez l'inspecteur du travail. Une copie devra aussi être envoyée à la direction préfectorale de l'emploi (avec accusé de réception). Vous pouvez l'adresser par e-mail avant de déposer le document en format papier.

Il faut prévoir le règlement intérieur en français et en arabe, même si la direction préfectorale de l'emploi ne va étudier que la version en arabe. La direction préfectorale de l'emploi pourra donner son approbation dans un délai de 2 mois ou plus après réception. L'inspecteur du travail donnera ainsi sa validation après avoir passé en revue tous les articles et s'être rassuré qu'il n'y a aucune contradiction avec le code du travail. Tout ce processus peut parfois s'étendre sur une année s'il n'y a pas de réactivité chez les différentes parties impliquées.

Après l'approbation par les autorités, le règlement intérieur est porté à la connaissance de tous les employés. Il est important de l'exposer à un endroit accessible par tous les salariés afin de s'assurer que toutes les équipes sont informées. Il est aussi important de donner une copie du règlement intérieur à chaque nouvelle recrue au sein de l'entreprise.

#### **4- La visite médicale d'embauche**

Dès son embauche et tout au long de sa vie en entreprise, le salarié doit passer des visites médicales organisées par la médecine du travail afin de vérifier ses aptitudes physiques et mentales à assurer ses activités professionnelles.

Dans le cadre du travail, la visite médicale est un examen dont le but affiché est de vérifier que le salarié ne présente aucune maladie pouvant affecter l'ensemble du personnel de son entreprise ainsi que son aptitude ou non à assumer son poste de travail. A cette occasion, le médecin du travail peut être force de propositions pour améliorer les conditions de travail d'un salarié en fonction de l'évolution de ses capacités tout au long de sa carrière. A la fin de chaque visite, le professionnel de santé remet une fiche d'aptitude au salarié et à son employeur.

L'employeur a l'obligation de réaliser la **visite médicale d'embauche**. Le code du travail exige en effet que l'employeur veille à la protection de la santé des salariés. Ainsi, l'employeur **est** tenu à une obligation de résultat en matière de sécurité.

## 5- L'accueil et l'intégration du nouveau salarié

L'intégration des collaborateurs devient une action essentielle pour aider les talents récemment acquis à s'adapter efficacement à leur nouvel environnement de travail.

L'accueil et l'intégration du salarié consiste à l'aider à se situer dans son nouvel environnement professionnel, et à se familiariser avec les autres employés. Cette phase est très importante, elle nécessite d'abord une préparation de l'accueil, ensuite l'accueil et l'intégration et enfin le suivi afin d'évaluer la satisfaction de la nouvelle recrue.

Il ne s'agit donc pas simplement d'accueillir votre nouvel arrivant et de l'installer directement à son poste de travail. Une bonne intégration s'anticipe et se prépare, en voici les principales clés :

- **Préparer l'arrivée :** En premier lieu, il est primordial de prévenir les équipes concernées avant l'arrivée du salarié dans les locaux. En effet, rien n'est plus déplaisant pour un nouvel arrivant que de sentir que ses nouveaux collègues n'ont pas été informés de sa venue. Afin d'éviter tout malaise, il faut préparer un mail informant tous les collaborateurs touchés de près ou de loin par cette intégration.
- **Préparer l'espace de travail :** il faut s'assurer que son espace de travail soit prêt et qu'il ne manque de rien. Il faut poser les bonnes questions en amont pour ne pas vous retrouver en difficulté le jour J. De quelles fournitures a-t-il besoin ? Son ordinateur est-il configuré pour son arrivée ? Son bureau est-il propre et rangé ? A-t-il à sa disposition tous les outils et documents permettant de faciliter sa prise de poste ?
- **Régler les détails administratifs :** D'un point de vue administratif, validez que tout est au point avant l'arrivée de votre collaborateur. Le contrat a bien été signé, le RIB, les diplômes de votre nouvel arrivant, les personnes à contacter en cas d'urgence, Le certificat de travail de ses anciens.

## 6- Les formalités liées au départ du salarié :

### (1) Le licenciement

Le licenciement est la résiliation du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Il est interdit de licencier un salarié sans motif valable sauf si ce licenciement est lié à son aptitude ou à sa conduite. Le licenciement n'est possible qu'en présence d'un CDI et non un CDD ou un contrat d'intérim.

### (2) Licenciement pour faute grave

Le licenciement pour faute grave peut être fait pour les motifs suivant :

- Le Vol
- L'Abus de confiance
- L'ivresse publique
- La consommation de stupéfiants
- L'agression corporelle
- L'insulte grave
- Le refus délibéré et injustifié du salarié d'exécuter un travail de sa compétence
- L'absence non justifiée du salarié pendant plus de quatre jours ou de Huit demi-journées pendant une 12 Mois
- La détérioration grave des équipements, des machines ou de matières premières causée délibérément par le salarié ou suite à une négligence grave de sa part
- La faute du salarié occasionnant un dommage matériel considérable à l'employeur
- L'inobservation par le salarié des instructions à suivre pour garantir la sécurité du travail ou de l'établissement ayant causé un dommage considérable
- Toute forme de violence ou d'agression dirigée contre un autre salarié, l'employeur ou son représentant portant atteinte au fonctionnement de l'entreprise

En effet dans les cas cités ci-haut, le salarié peut être licencié sans préavis, ni indemnité, ni versement de dommages et intérêts (source : droit de travail marocain, article 61).

### (3) Licenciement sans faute

Quand le licenciement du salarié est injustifié, il donnera droit au paiement d'indemnités. En effet l'employeur devra assumer financièrement le départ du salarié en lui octroyant une indemnité de préavis, une indemnité de licenciement ainsi que des dommages-intérêts.

### (4) La retraite

- ✓ **La retraite complémentaire** : Ayant atteint l'âge de soixante ans, tout salarié doit être mis à la retraite. Toutefois, il peut continuer à être occupé après cet âge par arrêté de l'autorité gouvernementale chargée du travail sur demande de l'employeur et avec le consentement du salarié. L'âge de la retraite est fixé à cinquante-cinq ans pour les salariés du secteur minier qui justifient avoir travaillé au fond des mines pendant cinq années au moins. Normalement il n'y a ni préavis, ni indemnité pour la retraite, c'est la convention collective du travail qui oblige le respect d'un délai de prévenance et le paiement d'une indemnité de départ à la retraite avec un montant proportionnel à l'ancienneté obtenue dans l'entreprise. Au Maroc, plusieurs régimes de retraites différents les uns des autres existent ; trois régimes publics obligatoires (CMR, CNSS et RCAR) et un régime facultatif (CIMR) géré par le secteur privé.
- ✓ **La retraite anticipée** : A partir de 55 ans et jusqu'à 59 ans, l'assuré a la possibilité de demander une retraite anticipée moyennant le versement d'une prime par l'employeur à la CNSS. Le montant de cette prime varie en fonction de l'âge de l'assuré.

Pour en bénéficier, il faut :

- L'accord de l'employeur,
- Justifier d'au moins 3.240 jours de cotisations,
- Avoir cotisé 54 jours de façon continue ou discontinue pendant les 6 mois précédant la demande.

## **(5) Accidents du travail et maladies professionnelles**

Sont considérés comme accidents de travail, les accidents survenus pendant les trajets et par le fait ou à l'occasion du travail. Les maladies professionnelles sont des maladies provoquées par les conditions de travail et contractées à l'occasion du travail.

Depuis novembre 2002, l'assurance accident du travail-maladies professionnelles est obligatoire pour tous. L'employeur est tenu de déclarer l'accident de travail de son salarié dans les 5 jours maximum à son assureur.

Le salarié bénéficie d'une couverture accident du travail dès son premier jour de travail sans condition de stage. Les prestations garanties sont :

- Les prestations en nature (frais médicaux, pharmaceutiques et d'hospitalisation),
- Les frais de transport, frais funéraires, frais d'appareillages,
- L'assistance d'une tierce personne pour les besoins de la vie courante,
- Ainsi que les prestations en espèces (indemnités journalières pour incapacité temporaire de travail, indemnités ou rentes alloués à la victime en cas d'incapacité physique permanente, rentes versées aux ayants-droit de la victime).

## **7- Les registres à renseigner et les déclarations obligatoires**

Les cotisations salariales à la CNSS qui permet au salarié de bénéficier des prestations suivantes :

- Allocations familiales ;
- Indemnité journalière de maladie, de maternité, d'accidents, et d'allocations de décès ;
- Pension de vieillesse, de retraite ou d'invalidité ;

Egalement la déclaration de la CIMR (Caisse Interprofessionnelle Marocaine de retraite), les cotisations salariales aux organismes de prévoyance sociale (Mutuelles).

## **8- L'établissement des documents administratifs**

### **(a) Certificat de travail**

En effet, l'employeur est obligé de livrer un certificat de travail à son salarié à la rupture du contrat, et ce dans un délai maximum de 8 jours. Ce certificat doit exclusivement indiquer la date de l'entrée du salarié dans l'entreprise, celle de sa sortie et les postes de travail qu'il a occupés. (Article 78 du nouveau code du travail)

Ci-dessus un exemple d'un certificat de travail

### **(b) Bulletin de paie**

C'est un document fourni par l'employeur attestant du salaire versé au salarié, il détaille le salaire net versé et la partie socialisée du salaire via les cotisations diverses (retraite, maladie, etc.). Le bulletin de salaire est généralement délivré mensuellement. Il est à noter que l'émission d'un bulletin de paie est obligatoire pour tous les salariés.

Ci-dessus un exemple d'un bulletin de paie :

<b>BULLETIN DE PAIE</b>							
<b>SOCIETE</b>		<i>Direction</i>				<i>Nombre d'enfants</i> 0	
		<i>Nom</i>				<i>période</i>	
		<i>Prénom</i>				<i>Fonction</i>	
		<i>Situation familiale</i>		MARIE		<i>N° de CNSS</i>	
		<i>N° Matricule</i>				<i>Ancienneté :</i> Entre 5 à 12 ans	
RUBRIQUE	NOMBRE (j) OU BASE	TAUX	GAINS	RETENUES	PART PATRONAL		
					BASE	TAUX	RESULTAT
SALAIRE DE BASE MENSUEL	26	203,85	5 300,10				
PRIME D'ANCIENNETE	5 300,10	10%	530,01				
LES INDEMNITES			500,00				
<b>SALAIRE BRUT</b>			<b>6 330,11</b>				
COTISATION CNSS	5 830,11	4,29%		250,11			
INDEMNITE DE PERTE EMPLOI	5 830,11	0,19%		11,08			
COTISATION AMO	5 830,11	2,26%		131,76			
ASSURANCE MALADIE ( Mutuelle )	5 830,11	2,59%		151,12			
COTISATION ( CIMR )	5 830,11	3,00%		174,90			
COT.FRAIS PROFESSIONNELS	5 830,11	20,00%		1 166,02			
COT.ALLOCATION FAMILIALE					5 830,11	6,40%	373,13
COT.PRESTATIONS SOCIALES					5 830,11	8,98%	523,54
COT.TAXE DE FORMATION PROF..					5 830,11	1,60%	93,28
COT.AMO PATRONALE					5 830,11	4,11%	239,62
COT.(Mutuelle) PATRONALE					5 830,11	2,59%	151,12
COT. ( CIMR ) PATRONAL					5 830,11	3,90%	227,37
<b>SALAIRE NET IMPOSABLE</b>			<b>3 945,12</b>				
IR BRUT				144,51			

(c) Attestation de salaire

C'est un document obligatoire pour tout arrêt de travail quel qu'en soit le motif.

Ci-dessus un exemple d'une attestation de salaire



# IMAGE ENTETE

ORAN , Le 22 juin 2020

## Certificat de Travail

Nous, soussignés : \_\_\_\_\_  
Sise à : \_\_\_\_\_ , ce  
Monsieur : \_\_\_\_\_  
Né(e) le : \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
Demeurant : \_\_\_\_\_  
A été employé(e) dans notre entreprise du : \_\_\_\_\_ Au \_\_\_\_\_  
En qualité de (fonction) : \_\_\_\_\_  
Affectation : \_\_\_\_\_

En foi de quoi le présent certificat lui est délivré conformément aux textes  
législatifs et réglementaires en vigueur pour servir et valoir ce que de droit.

**Le Directeur**

NB : Il n'est délivré qu'un seul exemplaire de ce certificat et à la date de fin de contrat de travail .  
Il appartient donc à l'intéressé(e) d'en faire des photocopies certifiées conformes à l'original.

#### (d) Le reçu pour solde de tout compte

Le reçu pour solde de tout compte est un acte juridique qui se traduit en une sorte de quitus délivré par le salarié à son employeur dans lequel il reconnaît avoir reçu tous ses droits.

Selon l'article 73 du nouveau code de travail marocain, c'est le salarié qui délivre à son employeur un reçu pour solde de tout compte, mais dans la pratique c'est l'employeur qui prépare le reçu à la résiliation du contrat de travail.

### III. Décrire les activités de gestion collective du personnel ;

La gestion du personnel rassemble l'ensemble des tâches administratives essentielles à une bonne gestion des ressources humaines. Il s'agit de la partie transactionnelle de la fonction RH couvrant les tâches administratives, légales et obligatoires.

#### 1- La gestion du temps de travail

Au Maroc, comme partout dans le monde, le domaine professionnel est régi par des lois qui ont pour but de permettre aux employeurs de mieux organiser leurs activités avec les compétences qu'ils ont tout en préservant la vie des salariés. Ainsi, que ce soit en ce qui concerne la rémunération, l'établissement du contrat de travail ou encore les jours de travail par mois et jours de congés, il suffit de se référer à ce que dit le code de travail pour savoir à quoi s'attendre. Que vous soyez salarié ou employeur, il est bien de connaître ce que la loi marocaine propose sur le temps de travail légal afin de ne pas tomber sous le coup des pénalités et amende de la part de l'inspection du travail.

Selon l'article 184 du code de **travail** énonce que dans les activités non agricoles, la **durée** normale de **travail** des salariés **est** fixée à 2 288 heures par an (44 heures par semaine). Alors que dans les activités agricoles, la **durée** normale de **travail est** fixée à 2 496 heures par an.

#### ➤ Réduction des heures du travail :

En cas de nécessité et pour se protéger des crises économiques passagères de l'entreprise, l'employeur peut, après consultation des représentants des salariés ou le cas échéant des représentants des syndicats au sein de l'entreprise, réduire la durée normale du travail. Cette réduction des heures du travail **peut entraîner une diminution du salaire** des employés, mais sans que le salaire payé pour la durée effective ne soit porté à **moins de 50 pour cent** du salaire normal. Toutefois **aucune diminution de salaire** ne doit être effectuée par l'employeur si la réduction de la durée de travail dans les activités non agricoles est portée **de 2496 à 2288 heures** et dans les activités non agricoles elle est portée **de 2700 à 2496 heures** dans l'année.

#### ➤ Augmentation des heures du travail : Les heures supplémentaires

Toutes les heures effectuées au-delà de la durée normale de travail, sont considérées comme des heures supplémentaires. Chaque entreprise peut y recourir lorsqu'elle doit faire face à des travaux d'intérêt national ou à des surcroûts exceptionnels de travail.

Chaque salarié qui accomplit des heures supplémentaires il a droit de percevoir, en sus de son salaire, des indemnités qui sont payées en un seul versement en même temps que le salaire dû. Ainsi quel que soit le mode de rémunération du salarié il a droit à **une majoration de salaire** de :

- **25 pour cent** si les heures supplémentaires sont effectuées entre 6 heures et 21 heures pour les activités agricoles et entre 5 heures et 20 heures pour les activités non agricoles ;
- **50 pour cent** si les heures supplémentaires sont effectuées entre 21 heures et 6 heures dans les activités agricoles et entre 20 heures et 5 heures pour les activités agricoles ;
- **50 pour cent à 100 pour cent** si les heures supplémentaires sont effectuées le jour du repos hebdomadaire du salarié, même si l'employeur lui a accordé un repos compensateur.

## 2- La gestion des absences et des congés

### (a) Absences pour maladie ou accident

Un salarié, contraint de s'absenter pour maladie ou accident, doit prévenir son employeur dans un délai de 48 heures, sauf en cas d'impossibilité due à une force majeure. La prolongation de l'absence doit également être justifiée, le salarié qui ne peut reprendre son travail à la date prévue, doit faire parvenir à son employeur, avant l'expiration de la période de 4 jours, un certificat médical de prolongation. Le délai maximum accordé au salarié absent, pour maladie prolongée et justifiée, est fixé à 180 jours dans la même année, au-delà desquels le salarié est considéré comme démissionnaire. (Article 272 du code du travail).

A défaut, une sanction disciplinaire, allant jusqu'au licenciement, peut être prise à son encontre pour faute grave, la démission ne pouvant, en aucun cas, être présumée. L'absence de 4 jours continue, non prévenue ou non justifiée, peut entraîner le licenciement. Le salarié qui ne justifie pas son absence dans le délai de 4 jours, par un certificat médical, ou qui ne se trouve pas à son domicile pour la contre-visite, en dehors des heures de sortie pour suivre un traitement, est considéré comme ayant commis une faute grave d'abandon de poste. (Article 39 du code du travail).

### (b) Absence prolongée pour inaptitude

Un salarié est considéré comme inapte dès lors qu'il se trouve dans l'impossibilité d'accomplir tout ou partie des tâches entrant dans ses fonctions. Son employeur peut le considérer comme démissionnaire après 180 jours, continus ou discontinus dans la même année. (Article 272 du code du travail)

### (c) Absence pour congé annuel

Le droit au congé annuel payé est ouvert à tout salarié sans exception, qu'elles que soient sa profession, sa catégorie ou sa qualification, quel que soit son mode de paiement ou la nature de sa rémunération. En effet, si le salarié tombe malade pendant son congé, ne peut prétendre à un nouveau congé, ni à la prolongation de son congé. Ni Les jours fériés, situés au milieu du congé, n'entrent en ligne de compte pour le calcul de la durée du congé. (Article 231 et 235-1 du code du travail)

### (d) Absence pour événements familiaux

Le salarié bénéficie de permissions d'absence en cas d'événements familiaux. La durée de ces absences doit être validée auprès de la hiérarchie du salarié.

### (e) Congé à l'occasion de la naissance

En cas de reconnaissance par le salarié de la paternité d'un enfant, il a droit à l'occasion de cette naissance à un congé de trois jours. Avec l'accord de l'employeur et du salarié c'est trois jour peuvent être ou ne pas être continus. En cas de sexe féminin la durée de maternité est de 3mois, avec possibilité de prolongation. Une indemnité équivalente à la rémunération que le salarié aurait perçue s'il était resté à son poste de travail lui sera versée pendant les trois jours de congé.

#### **(f) Mariage**

Selon l'article 274 du code du travail marocain le salarié bénéficie de permissions d'absence en cas de mariage. La durée de ces absences est la suivante :

- Du salarié : Quatre jours
- D'un enfant du salarié ou d'un enfant issu d'un précédent mariage du conjoint du salarié : Deux jours

#### **(g) Décès**

Selon l'article 274 du code du travail marocain le salarié bénéficie de permissions d'absence en cas de décès. La durée de ces absences est la suivante :

- D'un conjoint, d'un enfant, d'un petits-enfants, d'un ascendant du salarié ou d'un enfant issu d'un précédent mariage du conjoint du salarié : Trois jours ;
- D'un frère, d'une sœur du salarié, d'un frère ou d'une sœur du conjoint de celui-ci ou d'un ascendant du conjoint : Deux jours.

#### **(h) Autres absences**

- Circoncision : deux jours ;
- Opération chirurgicale du conjoint ou d'un enfant à charge : deux jours.
- Pour passer un examen, effectuer un stage sportif national ou participer à une compétition internationale ou nationale officielle, le salarié bénéficie d'une permission d'absence.
- Chaque salarié membres des conseils communaux, doit avoir envers l'employeur des permissions d'absence pour assister aux assemblées générales de ces conseils et aux réunions des commissions qui en relèvent s'ils en sont membres.

Sauf accord contraire, cette absence prévue n'est pas payée.

## Séquence 3 : S'approprier les règles du pouvoir disciplinaire de l'employeur

### Introduction :

Selon l'article 6 du code de travail marocain : « est considéré comme employeur toute personne physique ou morale, privée ou publique qui loue les services d'un ou plusieurs personnes physiques ».

Dans l'histoire de l'agencement du contrat et du pouvoir, le droit du travail occupe une place majeure, d'une part du fait de l'ancienneté de la reconnaissance, en la matière, d'une présence simultanée du pouvoir et du contrat, et d'autre part du fait du caractère fondateur pour la matière, de cette reconnaissance.

Le pouvoir de l'employeur sur des salariés n'a jamais été totalement nié. Il est aujourd'hui présent en droit notamment sous les noms de pouvoir de direction, de pouvoir disciplinaire, ou de pouvoir réglementaire de l'employeur, et la subordination du salarié demeure le critère essentiel de définition du domaine d'application du droit de travail. Cette présence centrale du pouvoir ne permet pas pour autant de rejeter le contrat individuel de travail, hors de la catégorie des contrats.

L'employeur exerce toujours une autorité sans partage sur le personnel qu'il emploie ; cette autorité se manifeste à la fois par un pouvoir de direction, un pouvoir réglementaire et un pouvoir disciplinaire qui découlent manifestement de son pouvoir économique. L'intervention législative ou réglementaire reste amplement indicative et ce, même si la consultation des représentants du personnel et des délégués syndicaux dans l'entreprise est parfois prévue. La justice étatique continue, de son côté, à considérer l'employeur comme « seul juge », sauf s'il viole certaines dispositions impératives et que des poursuites soient engagées contre lui ou qu'un procès civil intenté contre lui ait abouti à sa condamnation.

### **I- Reconnaître les règles du pouvoir disciplinaire de l'employeur :**

#### **1- Les différents pouvoirs de l'employeur**

##### **A. Pouvoir réglementaire**

Ce pouvoir trouve son fondement aussi bien dans la subordination juridique des salariés vis-à-vis de l'employeur que par le rôle de celui-ci en tant que législateur naturel de la société professionnelle. Et ce bien, qu'il exprime dans et par un « règlement intérieur » que le chef d'entreprise est obligé d'élaborer en vertu de l'article 138 du code de travail. En effet, tout employeur occupant au minimum dix salariés permanents est tenu, dans les deux années suivant l'ouverture de l'entreprise ou de l'établissement, d'établir, après consultation des délégués du personnel et des délégués syndicaux dans l'entreprise, le cas échéant, un tel document et le soumettre à l'approbation du ministère de l'emploi. Les modifications apportées au règlement intérieur sont également soumises aux mêmes formalités de consultation et d'approbation. Un modèle du règlement intérieur est établi

par l'autorité gouvernementale chargée du travail en consultation avec les organisations d'employeurs et des syndicats de salariés les plus représentatifs. De ce fait, il se substitue d'autant plus au statut-type de 1948 que celui-ci tenait lieu de règlement intérieur même pour les établissements occupant moins de dix salariés. Peut-on alors déduire que l'employeur occupant moins de dix salariés en est dispensé d'une telle obligation ? On est bien tenté de l'admettre en rappelant que, selon l'article 4, alinéas 3 et 4 du code de travail, les employeurs occupant moins de cinq salariés et justifiant des critères requis par ces dispositions sont-elles mêmes exclus du champ d'application du nouveau code. Mais il ne faut pas aller vite en besogne, avec une interprétation hâtive, car les conditions ne sont pas identiques, ne serait-ce qu'au niveau du nombre minimum des salariés, prescrit qui diffère dans l'un et l'autre cas. Il n'en demeure pas moins que si un texte réglementaire ne vient pas combler cette lacune, ou cet oubli, on peut difficilement étendre les dispositions de l'article 138, alinéas premier du code de travail, aux employeurs occupant moins de dix salariés tout en se gardant de donner au gouvernement un pouvoir qui n'est pas le sien, même lorsqu'il s'agit d'une micro entreprise de surcroît venant d'un secteur informel hors la loi. En tout cas, toutes les entreprises, grandes, petites ou moyennes, doivent être astreintes à cette obligation, sous peine de payer une amende de 2000 à 5000 dirhams en cas de non-respect des délais impartis pour le non établissement et le défaut d'affichage ou l'affichage non conforme aux prescriptions légales du règlement intérieur. Quant au règlement intérieur-type, il doit comporter les dispositions relatives à :

- L'embauche, à l'ordre des licenciements, aux congés et absences.
- L'organisation du travail, à la discipline, à l'hygiène et à la sécurité des salariés.
- L'organisation de la réadaptation professionnelle en cas de survenance d'un handicap à la suite d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle.

L'employeur est, en outre, tenu de fixer les heures et les jours auxquelles il reçoit individuellement tout salarié à la demande, accompagné ou non d'un délégué de personnel ou, le cas échéant, d'un délégué syndical dans l'entreprise, ainsi que le lieu et les conditions de cette audience, sans qu'il puisse y avoir moins d'un jour de réception par mois. C'est dire que toute la latitude lui est laissée, confirmant l'importance de ses pouvoirs. En l'occurrence celui de la gestion des ressources humaines suivant l'intérêt supérieur de l'entreprise. La présence d'un représentant syndical ou du personnel attaché à l'entreprise signifie seulement, si celui-ci n'est pas de connivence avec l'employeur ou ses préposés, ou corrompu par eux, qu'il est un témoin dont les déclarations devront être prises en compte au cas où cet employeur ne parvient pas à les détruire par un moyen plus ou moins licite. On ne peut donc affirmer l'existence d'une quelconque participation des salariés aux questions les concernant directement et personnellement, quoique leurs représentants aient assistés à l'entrevue. Dans tous les cas, l'employeur est tenu, d'une part, d'afficher le règlement intérieur dans un lieu aisément accessible au personnel dont le lieu où s'effectue le paiement des salaires et, d'autre part, informer directement les salariés de son existence. Si cette obligation d'informer le personnel est réitérée doublement, il convient de définir de manière précise les modalités de son application, eu égard à l'analphabétisme de la majorité des salariés, alors il est exigé de ces travailleurs comme de l'employeur de respecter les dispositions du règlement intérieur. Que dire aussi de la responsabilité de chaque salarié d'obtenir, sur sa demande, un exemplaire du règlement intérieur si ce n'est qu'une simple clause de style, comme il y en a beaucoup de semblables dans un tel code.

De toute façon, ni la consultation des délégués du personnel, ni celle du patronat et des syndicats ouvriers par le ministre de l'emploi, ni l'approbation du règlement intérieur par cette autorité gouvernementale, ne limitent sensiblement le pouvoir réglementaire de l'employeur. Si on peut toutefois estimer plus ou moins valablement que ce pouvoir est limité par ces nouvelles obligations, il n'en est rien en ce qui concerne le troisième pouvoir.

### **B. Pouvoir de direction**

Ce pouvoir découle des droits patrimoniaux et contractuels de l'employeur car, d'une part, l'entreprise demeure encore sa propriété exclusive et, d'autre part, les travailleurs sont embauchés en vertu d'un contrat de travail conçu en tant que simple « contrat d'adhésion ». Il lui est ainsi reconnu la direction et le contrôle effectifs de ses employés et de leur travail. C'est lui qui embauche, répartit les tâches, détermine le rythme de la production, l'avancement, etc. ceci découle de son pouvoir de gérer économiquement « son » entreprise. Les salariés, notamment par le truchement de leurs représentants au sein de l'entreprise, ne peuvent qu'exceptionnellement et très partiellement être consultés. La décision finale revient toujours à l'employeur, bien qu'il puisse déléguer une partie de son pouvoir à ses préposés, qui doivent cependant en référer à lui pour des questions jugées primordiales. C'est d'ailleurs à travers ce pouvoir non négligeable que se conçoit son pouvoir réglementaire.

### **C. Pouvoir disciplinaire**

La réglementation de ce pouvoir, déterminant quant à l'avenir de la situation d'un salarié de l'entreprise, n'apparaît pas de mise car l'article 146 du projet de code de travail (version 1995), qui disposait que « le pouvoir disciplinaire de l'employeur est soumis au contrôle judiciaire », n'a pas été repris par le texte en vigueur. De même, l'article 148 d'un avant-projet de code du travail (version 1992) énonçait les sanctions disciplinaires dont l'employeur a le « droit » d'infliger au travailleur. La seule explication est, peut-être, d'éviter le double emploi entre cette disposition et celles prescrites par les articles 36, 37 et 39 du code de travail concernant les fautes disciplinaires pouvant être commises par le travailleur et leurs sanctions ainsi que par les articles 61 à 65 du code de travail relatifs à la procédure suivie en cas de licenciement pour mesure disciplinaires et prévoit le recours à la justice étatique. Enfin, le modèle du règlement intérieur, devant être établi par le ministère du travail, doit également comporter des dispositions particulières aux « mesures disciplinaires » (article 139, alinéas 1 à 3 du code de travail).

Mais si, d'un autre côté, on a voulu faciliter la tâche au juge qui aura à appliquer en priorité des dispositions législatives, on rappelle que son appréciation devra aussi tenir compte de la qualité de l'employeur en tant que « seul juge » et donc de son pouvoir de commandement qu'il peut difficilement entamer. Tout au plus, la juridiction complète veillera au respect des formalités et de la procédure devant être suivie, dont notamment la vérification de la matérialité des actes ou faits reprochés au salarié, voire en cas d'abus de droit de la part du patron, pour prononcer à son encontre une simple condamnation de réparation et exceptionnellement la réintégration du salarié.

De son côté, pour éviter d'être sanctionné lui aussi, le travailleur doit justifier qu'il y a eu détournement du pouvoir disciplinaire, devant être exercé en principe par l'employeur dans l'intérêt du bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui ne sera pas chose aisée. En d'autres termes, la jurisprudence refuse généralement de limiter le droit de l'employeur à organiser ou à réorganiser son entreprise. Elle fait encore prévaloir l'absolutisme de son pouvoir. D'où l'intérêt et l'urgence

d'élaborer un « droit disciplinaire » comportant des garanties légitimes aux salariés injustement sanctionnés. Dans ce cas, le juge pourra non seulement vérifier la matérialité de fautes reprochées, mais il devra s'assurer aussi que la procédure et la sanction infligée sont bien conformes à la charte disciplinaire.

Pour le moment, si certaines prémisses s'annoncent dans ce sillage, en l'occurrence sur le plan procédural, il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre cet objectif. Il n'en va pas autrement lorsqu'on se place sur le terrain de la responsabilité de l'employeur.

## **2- Les règles législatives inhérentes à l'exercice du droit disciplinaire**

La procédure disciplinaire à mettre en œuvre par l'employeur pour prononcer des sanctions en cas de fautes professionnelles commises par ses salariés est fondée sur la procédure de l'écoute, les modalités de notification des décisions, le fond et la forme de la décision de sanction.

La procédure disciplinaire à mettre en œuvre par l'employeur pour prononcer des sanctions en cas de fautes professionnelles commises par ses salariés est fondée sur la procédure de l'écoute, les modalités de notification des décisions, le fond et la forme de la décision de sanction.

### **a. La procédure d'écoute**

La procédure d'écoute garantit le droit du salarié à la défense dans une procédure disciplinaire.

En vertu de l'article 62 « avant le licenciement du salarié, il doit pouvoir se défendre et être entendu par l'employeur ou le représentant de celui-ci en présence du délégué des salariés ou le représentant syndical dans l'entreprise qu'il choisit lui-même ... ».

Cette procédure d'écoute doit être mise en œuvre dans un délai ne dépassant pas **huit jours** à compter de la date de constatation de l'acte fautif imputé au salarié concerné.

### **b. Le procès-verbal à la suite de la séance de la procédure d'écoute**

Lors de la séance de la procédure d'écoute, en vertu du deuxième paragraphe de l'article 62 du code du travail, un procès-verbal doit être dressé par :

- L'administration ;
- Signé par l'employeur ou son représentant, par le salarié, par son accompagnateur, par les témoins et s'il y a lieu les autres parties présentes ;
- Une copie est remise au salarié.

### **Que doit contenir le procès-verbal ?**

Le procès-verbal doit contenir la date et l'heure de la réunion de l'écoute du salarié, les personnes présentes y compris qui a été associée pour appuyer le salarié accusé de faute, les reproches adressés au salarié et ses réponses ainsi que sa défense et les justificatifs qu'il a donnés éventuellement. Les observations du délégué des salariés ou éventuellement le représentant syndical doivent être consignées dans ledit procès-verbal.

### **d) Comment l'employeur peut-il réagir si le salarié refuse de participer à la procédure d'écoute ou refuse de signer le PV après avoir pris part à cette procédure ?**

Le code du travail dispose dans le dernier alinéa de l'article 62 que « si l'une des parties refuse d'entreprendre ou de poursuivre la procédure, il est fait recours à l'inspecteur de travail ».

### **e) La jurisprudence et le droit disciplinaire**

Les principaux éléments de la jurisprudence de la cour de cassation concernant l'exercice du pouvoir disciplinaire sont :

-L'envoi par l'employeur d'une copie de la décision du licenciement à l'inspecteur du travail qui apposé son visa ne rend pas le licenciement abusif et ne constitue pas une violation de l'article 64 du code du travail (décision n° 203 du 14/2/2013, dossier n° 578/5/2/2012) ;

– Dans l'exercice de son pouvoir disciplinaire, l'employeur est tenu d'épuiser toutes les étapes et d'accomplir tout le processus. A défaut le licenciement sera abusif. (Décision n° 1479 du 9/8/2012, dossier social n° 576/5/1/2011 ;

– En cas de détention d'un salarié, il est impossible pour l'employeur de mettre en œuvre la procédure d'écoute et il en est dispensé. (Décision n° 243 du 14/2/2013, dossier n° 578/5/2/2012) ;

– l'employeur doit prouver la notification du licenciement au salarié congédié et l'envoi d'une copie à l'inspecteur du travail (décision n° 918 du 2/9/2009, dossier n° 1178 /5/1/2008),

-Le non -respect des délais de la procédure disciplinaire rend le licenciement abusif (décision n° 1143 du 21/10/2009) ;

– l'accord conclu entre l'employeur et le salarié devant l'inspecteur du travail permettant au salarié de bénéficier de percevoir ses indemnités dispense l'employeur de l'application de la procédure de licenciement

### **f) Les modalités de notification des décisions de sanctions**

Toutes les sanctions prononcées par l'employeur (avertissement, blâme, deuxième blâme, troisième blâme mise à pied, mutation et licenciement) dans le cadre de la procédure d'écoute ou directement doivent en vertu de l'article 37 du code du travail doivent, en application de l'article 63, être remises aux salariés « en mains propres ou par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de 48 heures suivant la date à laquelle les décisions ont été prises.

Les décisions sanctionnatrices peuvent être aussi remises aux salariés concernés par l'huissier de justice.

### **g) Le fond et la forme de la décision de sanction**

Le code du travail ne fixe pas de manière détaillée les conditions de fond et de forme de la décision de sanction.

Toutefois, l'article 64 paragraphe 2 précise que « la décision de licenciement doit comporter les motifs justifiant le licenciement du salarié, la date à laquelle il a été entendu et être assortie du procès-verbal visé à l'article 62 ... ».

En outre, en application de l'article 65, le délai de 90 jours à compter de la date de réception par le salarié de la décision du licenciement pour intenter une action en justice contre la décision du licenciement doit être mentionné dans la décision du licenciement.

A défaut de mention de l'un de ces éléments dans la décision de licenciement constitue un **vice de forme**, rend la décision de licenciement irrégulière et abusive.

Pour les autres sanctions, le code ne prévoit pas d'encadrement, toutefois, en vertu du principe du raisonnement par analogie, il convient de leur appliquer les mêmes principes et règles puisqu'en vertu du dernier paragraphe de l'article 42 « sont soumises au contrôle de l'autorité judiciaire les décisions prises par l'employeur dans le cadre de l'exercice de son pouvoir disciplinaire ».

Une copie de la décision de licenciement doit être adressée à l'agent chargé de l'inspection du travail.

### **3- Les éléments caractérisant l'exercice du droit disciplinaire**

#### **a. L'existence d'une faute du salarié**

Lorsque l'employeur remarque une faute de la part de son salarié là on parle d'une existence d'une faute du salarié, la sanction doit parvenir dans un délai de 8 jours après constatations de la faute.

Toute sanction de la part de l'employeur doit être justifiée par une ou plusieurs fautes avérées. L'employeur doit avoir des preuves de la faute commise par le salarié. La faute doit être sanctionnée soit par le code du travail, soit par le règlement intérieur. Si l'entreprise n'a pas de règlement intérieur, l'employeur se fie simplement au code du travail.

Dans le cas d'une faute grave, la loi n'exige pas l'employeur de donner des sanctions. Au contraire, il a la possibilité de licencier immédiatement son salarié en cas de faute grave. La liste des fautes reconnues graves sont listées dans l'article 39 du code du travail.

Il convient, en même temps que l'on expose les grandes lignes de la jurisprudence actuelle, de se demander si la réforme de la faute du salarié réalisée par la loi du 13 juillet 1973 est de nature, dans l'avenir, à infléchir, de manière favorable aux travailleurs, des positions dont il faut reconnaître qu'elles lui ont, jusqu'alors, été plus que défavorables. En toute hypothèse, il semble bien que le pouvoir patronal en matière de direction demeura, comme c'est déjà le cas, plus fort que le pouvoir disciplinaire.

#### **b. La sanction de la faute du salarié**

Qui dit pouvoir disciplinaire de l'employeur, dit bien entendu pouvoir qui lui permet de prendre toutes les mesures disciplinaires (avertissement, blâme, mise à pied, transfert), autres que les observations verbales, à l'encontre d'un salarié ayant commis une faute.

En pratique, il faut distinguer entre deux types de fautes : la faute légère et la faute grave.

Le premier type (retards occasionnels, retards répétés, absences non justifiées...) ne doit pas conduire à licencier le salarié concerné ou à perturber le fonctionnement de l'entreprise.

Le second type de fautes (vol, abus de confiance, ivresse publique, agression corporelle, insulte

grave...) rend impossible le maintien de la relation contractuelle avec le salarié. Dans ce cas, l'employeur peut résilier le contrat de travail sans préavis ni indemnités.

Les sanctions décrites dans le code du travail doivent s'utiliser de manière progressive. Ainsi, si une sanction est donnée au salarié et qu'il y a récurrence de sa part, l'employeur est tenu d'utiliser la forme de sanction supérieure. Il doit toutefois prendre la précaution d'évoquer la première sanction déjà accordée tout en précisant aussi la faute commise par le salarié. Ainsi, la même sanction ne peut pas être donnée à deux reprises pour une même faute.

Avant toute chose, il faut savoir que les sanctions disciplinaires concernent les fautes non graves. Ce sont des fautes qui ne portent pas atteinte directement à l'activité de l'entreprise. Des retards répétés ou un retard dans la livraison peuvent être contraignants, mais sans toutefois entraîner une cassure dans le flot de l'activité. Une faute non grave peut aussi être une négligence de la part du salarié qui peut entraîner une baisse de rendement. Pour faire simple, la faute est considérée selon le règlement intérieur de chaque entreprise.

Pour ce genre de faute, la première sanction à donner selon l'article 37 est un avertissement sous forme écrite. La lettre doit préciser la faute commise par le salarié ainsi que le désagrément pour l'entreprise. Cette lettre doit être remise en main propre ou sous forme de courrier avec accusé de réception. Si le salarié commet la même faute une seconde fois, l'employeur peut envoyer un premier blâme, puis un deuxième blâme ou une mise à pied n'excédant pas 8 jours. Si la faute est répétée, l'employeur peut transférer le salarié dans un autre service ou dans une autre filiale, en prenant bien compte du domicile du salarié).

Une fois que les sanctions sont épuisées au courant d'une même année et que le comportement du salarié n'a pas changé, l'employeur peut entamer la procédure de licenciement.

Toutefois pour se protéger de toutes réclamations de la part du salarié, chaque sanction doit être aussi envoyée à l'inspection du travail avec accusé de réception. C'est une manière légale de prouver que l'entreprise a respecté la procédure, au cas où l'employeur est emmené à licencier son salarié par la suite.

### **c. La procédure disciplinaire à respecter**

La procédure disciplinaire est composée de :

#### **droit légal :**

La réforme du licenciement vient d'apporter quelques améliorations, en un domaine qui était caractérisé jusqu'alors, par une véritable démission du législateur. Démission, en sens que la loi n'imposait au chef d'entreprise le respect d'aucune procédure. C'est ainsi que le coupable n'avait même pas le droit d'obtenir d'être entendu personnellement par le chef d'entreprise.

Ainsi que l'on verra ultérieurement, lorsque le chef d'entreprise envisage de licencier un salarié, il doit, avant toute décision, convoquer l'intéressé en lui indiquant l'objet de la convocation ; au cours de l'entretien, il est tenu d'exposer le ou les motifs de la décision envisagée et de recueillir les explications du salarié, lequel peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.

Il convient de faire une double observation. En premier lieu, la réforme a trait au licenciement individuel en général ; elle n'est pas propre au seul licenciement disciplinaire, ce qui amène naturellement à la seconde observation. Parmi les sanctions disciplinaires, seul le licenciement est soumis désormais au respect d'une procédure légale. Une mention spéciale doit être faite à propos de certaines entreprises publiques ; leurs statuts réglementaires prévoient un régime disciplinaire qui, hormis sa source, s'apparente à celui qu'organise le droit conventionnel.

### **le droit conventionnel**

Allant dans le sens de l'amélioration du statut légal minimum ou, plus exactement, remédiant, ici, à son existence, des conventions collectives organisent une procédure disciplinaire : comparution personnelle devant le chef d'entreprise ou encore comparution devant un conseil de discipline investi un rôle consultatif.

Le non-respect de cette procédure soulève quelques difficultés, surtout lorsque la sanction prononcée est le licenciement. On peut être amené à se demander si la procédure doit effectivement être respectée. On retrouve ici, l'ambiguïté de la mesure de licenciement disciplinaire pour sanctionner le chef d'entreprise qui afin d'échapper au respect de la procédure, se serait fondé sur le droit de résiliation unilatérale du contrat de travail à durée indéterminée.

#### **d. Le contrôle prud'homal des sanctions disciplinaires**

Les tribunaux en droit, sans conteste, de s'assurer de la faute et de son imputabilité au travailleur ayant été frappé d'une sanction. On affirme qu'ils censurent également le détournement de pouvoir ; en vérité, ce contrôle ne nous paraît pas différent de celui portant sur l'existence de la faute disciplinaire.

Si le contrôle judiciaire peut soulever des difficultés véritables, c'est au sujet de l'opportunité de la sanction et de sa proportionnalité à la faute commise. La réforme du licenciement impose de traiter à part cette dernière sanction.

#### **❖ les sanctions autres que le licenciement**

Si la sanction a été prévue par le règlement intérieur ou la convention collective, la cour de cassation ne permet pas au juge du fond de substituer son appréciation à celle du chef d'entreprise. Ce qui emporte une double interdiction : celle de substituer l'opinion du juge d'une part sur l'opportunité de la sanction, et d'autre part sur la proportionnalité de la sanction à la faute. Le chef d'entreprise est seul juge. Tout au plus, si une sanction précise avait été prévue par une faute également précisé, le juge devrait annuler toutes sanctions plus graves prononcées par le chef d'entreprise et, en violation du contrat. Une diminution ou une annulation judiciaire équivaldrait à une révision du contrat.

Si le pouvoir disciplinaire s'exerce sans le support d'une stipulation contractuelle, le juge, est autorisé, comme l'a décidé la cour de cassation à « apprécier si le grief allégué est suffisant pour justifier la décision prise ». En vérité, la jurisprudence sur cette hypothèse est très peu fournie.

## ❖ Le licenciement

En matière de contrat de travail à durée indéterminée, le chef d'entreprise dispose du droit de résiliation unilatérale, une faute même très légère, invoquée comme motif de la rupture était exclusive de tout abus, puisqu'aussi bien le droit de résiliation pouvait être exercé sans aucun motif.

Si on admet qu'une « cause sérieuse » de licenciement est une cause présentant « certain degré de gravité troublant la relation de travail », le juge sera en droit de déclarer abusif tout licenciement motivé par une faute vénielle. En définitive, la difficulté, pour le juge, sera de faire le départ entre la faute suffisamment grave pour justifier le licenciement mais pas assez grave pour priver le travailleur du droit au préavis. Et à ce sujet, il importe de faire une observation.

Lorsque l'employeur s'est dispensé de respecter le délai de préavis avant un licenciement, le juge est tenu de vérifier que celui-ci était bien motivé par une faute grave du travailleur. Il ne peut s'en remettre à l'appréciation du chef d'entreprise, ni aux dispositions d'un règlement intérieur, ni aux stipulations d'une convention collective. La raison en est simple : le délai de préavis fait partie du statut légal garanti. Il échappe à la volonté des parties, et il appartient au seul juge de déterminer si les conditions de la perte de l'avantage légal sont remplies. Ce droit au préavis est l'un des aménagements que le législateur a apportés à l'autre base traditionnelle : le contrat de travail.

## II- Définition et typologie des fautes :

### 1- Définition de la faute

Une faute professionnelle est un **manquement ou une entrave au contrat de travail** de la part d'un salarié. Elle peut être caractérisée à différents degrés de gravité : **faute simple, grave ou lourde**. Quoiqu'il arrive, la faute professionnelle mène à des sanctions irrévocables pouvant s'assortir de préjudices financiers.

Pour qualifier une faute, l'employeur doit s'assurer des éléments suivants :

- La faute doit être directement imputable au salarié,
- Elle doit relever d'une violation du contrat de travail ou du règlement interne qui lie les deux parties,
- La faute doit être suffisamment grave pour justifier un départ du salarié,
- Et le motif doit être objectif, vérifiable et proportionné.

### 2- Les deux dimensions de cette définition

Deux types de fautes disciplinaires : la faute légère qui mérite uniquement une sanction et la faute grave qui conduit à la résiliation du contrat de travail. L'employé peut être licencié lorsque les sanctions disciplinaires sont épuisées dans l'année n Les sanctions pécuniaires sont interdites.

Il faut distinguer entre deux types de fautes : la faute légère et la faute grave. Le premier type (retards occasionnels, retards répétés, absences non justifiées...) ne doit pas conduire à licencier le salarié concerné ou à perturber le fonctionnement de l'entreprise.

Le second type de fautes (vol, abus de confiance, ivresse publique, agression corporelle, insulte grave...) rend impossible le maintien de la relation contractuelle avec le salarié. Dans ce cas, l'employeur peut résilier le contrat de travail sans préavis ni indemnités.

### 3- Les niveaux de faute

Il y'a 3 niveaux de :

#### ❖ **La faute simple**

La faute simple représente le premier niveau de gravité. Il s'agit de faits légers qui nécessitent toutefois de prendre des mesures disciplinaires. En revanche, dans ce contexte, le salarié n'est pas forcément tenu de quitter l'entreprise dans l'immédiat. En effet, le préavis peut tout de même être observé.

Ainsi, l'employeur ne pourra pas priver le salarié des prestations d'usage. En cas de licenciement pour faute simple, il recevra donc :

- L'indemnité de licenciement,
- L'indemnité compensatrice de préavis,
- L'indemnité compensatrice de congés payés.

#### **Exemples de fautes simples**

La faute simple peut être le fait de :

- Négligence professionnelle,
- Retards à répétition,
- Tenues vestimentaires contraires au règlement,
- Propos injurieux, etc.

#### ❖ **La faute grave**

La faute grave est la plus courante. Elle se positionne un cran au-dessus en termes de gravité par rapport à la faute simple. En prononçant une faute grave, l'employeur se prévaut du droit d'interrompre immédiatement le contrat du salarié. Dans ce contexte, les faits sont si importants qu'ils rendent impossible le maintien de l'employé au sein de l'entreprise. À l'inverse de la faute simple, il ne jouit donc d'aucune période de préavis. On parle de mise à pied conservatoire. Cela signifie que le contrat tout comme la rémunération sont suspendus dans l'intérêt de l'entreprise.

Le licenciement pour faute grave supprime ainsi certaines prestations de fin de contrat. L'employé ne percevra **pas** :

- L'indemnité de licenciement,
- L'indemnité compensatrice de préavis.

Il conserve cependant l'indemnité compensatrice de congés payés.

### Exemple de fautes graves

Les méfaits suivants peuvent mener à un licenciement pour faute grave :

- Vol,
- Etat d'ivresse sur le lieu de travail,
- Insubordination,
- Menaces ou insultes envers la hiérarchie,
- Absences non justifiées,
- Mise en danger de la vie d'autrui, etc.

#### ❖ La faute lourde

La faute lourde est la plus importante que l'on puisse constater. Non seulement elle engendre les sanctions disciplinaires et pécuniaires les plus sévères, mais elle engage également la responsabilité juridique du salarié. Ce dernier peut ainsi être amené à dédommager l'entreprise pour les conséquences de ses actes.

Pour caractériser une faute à ce degré, il faut que l'employeur puisse prouver l'intention de nuire de l'employé. En effet, à ce stade, on considère que ce dernier a délibérément agi pour faire du tort à l'entreprise ou à sa hiérarchie.

Comme pour la faute grave, le salarié ne recevra pas :

- L'indemnité de licenciement,
- Ni l'indemnité compensatrice de préavis.

En revanche, il conserve l'indemnité compensatrice de congés payés. Depuis 2016, le Conseil constitutionnel a décidé de redonner cette prestation qui n'était auparavant pas accordée non plus.

### Exemples de fautes lourdes

Un salarié peut être accusé de faute lourde s'il commet l'un des actes suivants :

- Violences sur autrui,
- Détournement d'argent,
- Dégradation délibérée du matériel ou des outils de travail,
- Divulgence d'informations secrètes,
- Destruction d'informations sensibles,
- Détournement de clientèle au profit de la concurrence, etc.

### III- Définir la sanction :

#### 1- Définition de la sanction

Une sanction disciplinaire est une mesure prise par l'employeur à la suite d'agissements du salarié qu'il considère comme fautifs. Avant d'appliquer la sanction, l'employeur est tenu de respecter une procédure destinée à informer le salarié concerné et à lui permettre d'assurer sa défense.

#### 2- Les règles générales et permanentes relatives à la discipline

En matière de discipline, l'employeur doit fixer dans le règlement intérieur les « règles générales et permanentes relatives à la discipline », c'est-à-dire les règles de base sans lesquelles l'entreprise ne pourrait fonctionner et qui sont sanctionnées en cas de non-respect.

Les entreprises de 20 salariés et plus doivent fixer, dans le règlement intérieur, les règles générales et permanentes relatives à la discipline et, notamment, la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur.

Le code du travail exige ainsi que non seulement soit préalablement inscrite dans le règlement intérieur la nature exacte de la sanction disciplinaire, mais également qu'y figure la durée maximale de la mise à pied.

L'employeur fixe, dans le règlement intérieur, les règles générales et permanentes relatives à la discipline dans l'entreprise. En pratique, ces règles établissent des obligations, interdictions ou limitations de faire à la charge des salariés qui sont formulées de manière impersonnelle et dont le non-respect peut aboutir à une sanction.

Exemples : peuvent être incluses dans un règlement intérieur l'obligation de respecter certains horaires de travail, celle de ne pas emporter à son domicile du matériel appartenant à l'entreprise, ou encore celle de respecter le secret professionnel.

Le règlement intérieur doit ensuite préciser les sanctions encourues par les salariés, ainsi que l'échelle de gravité de ces sanctions (avertissement écrit, mise à pied, rétrogradation, licenciement...). Attention toutefois, certaines sanctions sont prohibées, comme les sanctions pécuniaires ou les sanctions discriminatoires. Attention également, l'employeur ne peut infliger à un salarié une sanction qui n'a pas été prévue dans le règlement intérieur.

- **Important** : si le règlement intérieur prévoit la possibilité d'une mise à pied, il doit alors obligatoirement en fixer la durée maximale.

Le règlement intérieur doit, en outre, impérativement reprendre les dispositions légales, ou conventionnelles si elles sont plus favorables au salarié, relatives aux modalités de mise en œuvre de la procédure disciplinaire.

- **Précisions** : la loi prévoit deux procédures disciplinaires :
  - Une procédure simplifiée en cas d'avertissement ou de sanction de même nature n'ayant pas d'incidence sur la situation du salarié dans l'entreprise.  
L'employeur notifie dans ce cadre la sanction par écrit au salarié en mentionnant les faits qui lui sont reprochés.

- Une procédure renforcée pour toute sanction ayant une incidence, immédiate ou non, sur la présence du salarié dans l'entreprise (mise à pied par exemple). Cette procédure se déroule en trois temps : envoi d'une convocation à un entretien préalable, entretien avec l'employeur et notification motivée de la sanction.

### 3- L'échelle des sanctions

#### A. Avertissement (par écrit)

L'avertissement écrit est une sanction disciplinaire mineure qui prend généralement la forme d'une lettre (dite lettre d'avertissement salarié) ou d'un courriel reprochant diverses erreurs imputables au salarié et le mettant en demeure de faire un effort conséquent pour redresser la situation.

L'employeur doit convoquer le salarié concerné avec la présence du délégué de personnel en audience RH avec un procès-verbal de l'entretien.

#### B. Blâme

Le blâme au travail est la **plus faible sanction** qu'un employeur peut prononcer à l'encontre d'un salarié. Il s'agit d'un rappel à l'ordre, pour défendre le salarié de répéter un comportement fautif.

Comme le reste des sanctions disciplinaires, pour pouvoir prononcer un blâme au travail, cette sanction doit être explicitement prévue dans le **règlement intérieur de l'entreprise**.

Le choix du blâme comme sanction disciplinaire, par définition, se fait exclusivement pour sanctionner une **faute légère ou une faute simple**.

#### C. Mise à pied

L'employeur peut sanctionner son salarié pour manquement à la discipline ou insuffisance de productivité. Il peut lui infliger une mise à pied, c'est-à-dire un renvoi temporaire. Cette sanction suspend provisoirement le contrat de travail.

#### D. Rétrogradation disciplinaire

La rétrogradation est une sanction qu'un employeur peut envisager vis-à-vis d'un salarié. La justification de la rétrogradation doit être solide car cette sanction se traduit par une perte de salaire. Sans fondement, elle peut être considérée comme une sanction pécuniaire, ce qui est rigoureusement interdit.

L'employeur doit convoquer à un entretien préalable le salarié par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en mains propres. Dans ce document doivent figurer l'objet de la rencontre et la nature de la sanction envisagée. Après l'entretien, l'employeur doit notifier au salarié sa décision dans un délai d'un mois à travers une autre lettre recommandée.

## **E. Mutation disciplinaire**

La mutation disciplinaire est un changement du lieu de travail décidé par l'employeur et proposé au salarié. La mutation constituant une modification du contrat de travail, le salarié peut la refuser, sous réserve que son contrat de travail ne comporte pas de clause de mobilité.

## **F. Licenciement**

Le contrat de travail peut cesser définitivement pour diverses causes. L'article 39 du code du travail cite les faits considérés comme faute grave pouvant entraîner le licenciement du salarié :

- La condamnation par un jugement définitif et privatif de liberté, pour un délit lié à l'honneur, la confiance, ou les bonnes mœurs.
- La divulgation de secrets professionnels ayant porté préjudice à l'entreprise;
- Le fait de commettre, à l'intérieur de l'entreprise ou pendant son travail: le vol, l'abus de confiance, l'ivresse publique, la drogue, l'agression physique, les injures graves;
- Le refus d'exécuter, sans motif valable, un travail entrant dans les attributions du salarié;
- L'absence, sans motif valable, pour une durée dépassant dans la même année 4 jours ou 8 demi-journées;
- Le fait d'avoir, intentionnellement ou par négligence grave, compromis la sécurité des autres travailleurs ou des locaux de travail;
- Le fait de commettre une faute ayant causé un dommage important à l'employeur;
- La non-observation des prescriptions relatives à la sécurité ayant entraîné des dommages importants.
- L'incitation à la débauche;
- La violence à l'agression physique contre l'employeur, son représentant ou un des travailleurs afin d'entraver le bon fonctionnement de l'entreprise. Dans le dernier cas, l'inspecteur du travail est chargé de constater l'entrave au fonctionnement de l'entreprise et de dresser un procès-verbal de son constat;

En vertu de l'article 61 du code, le salarié ayant commis une faute grave peut être licenciée, sans préavis, sans indemnité de licenciement et sans dommages intérêts.

## **4- Les caractéristiques de la sanction (jurisprudence)**

### **A. La sanction doit être proportionnelle à la faute commise**

La sanction disciplinaire doit être proportionnée à la faute commise. À l'exception de l'avertissement, elle est de nature à affecter - immédiatement ou non - la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. L'employeur ne peut sanctionner deux fois la même faute.

Dans le cadre de son pouvoir d'appréciation, le juge, s'il est saisi, doit contrôler dans un premier temps la forme, dans le sens où il doit vérifier si la procédure envisagée est régulièrement respectée ou pas. Ensuite, il doit contrôler le fondement de la décision prise par l'employeur pour vérifier si la sanction est justifiée et proportionnelle à la faute commise. Si les conditions de fond et de forme ne sont pas remplies, le juge peut annuler la sanction et même accorder des dommages et intérêts au salarié.

### **B. Les sanctions à caractère discriminatoire sont interdites**

Le code du travail interdit et sanctionne le racisme lorsqu'il s'exprime sous forme :

- De propos injurieux ;
- De comportements discriminatoires (traitement défavorable de personnes, se trouvant dans une situation comparable, dans le domaine de l'emploi, de l'éducation, d'accès à la location...)
- De violences physiques.

### **C. Les amendes et sanctions pécuniaires sont prohibées**

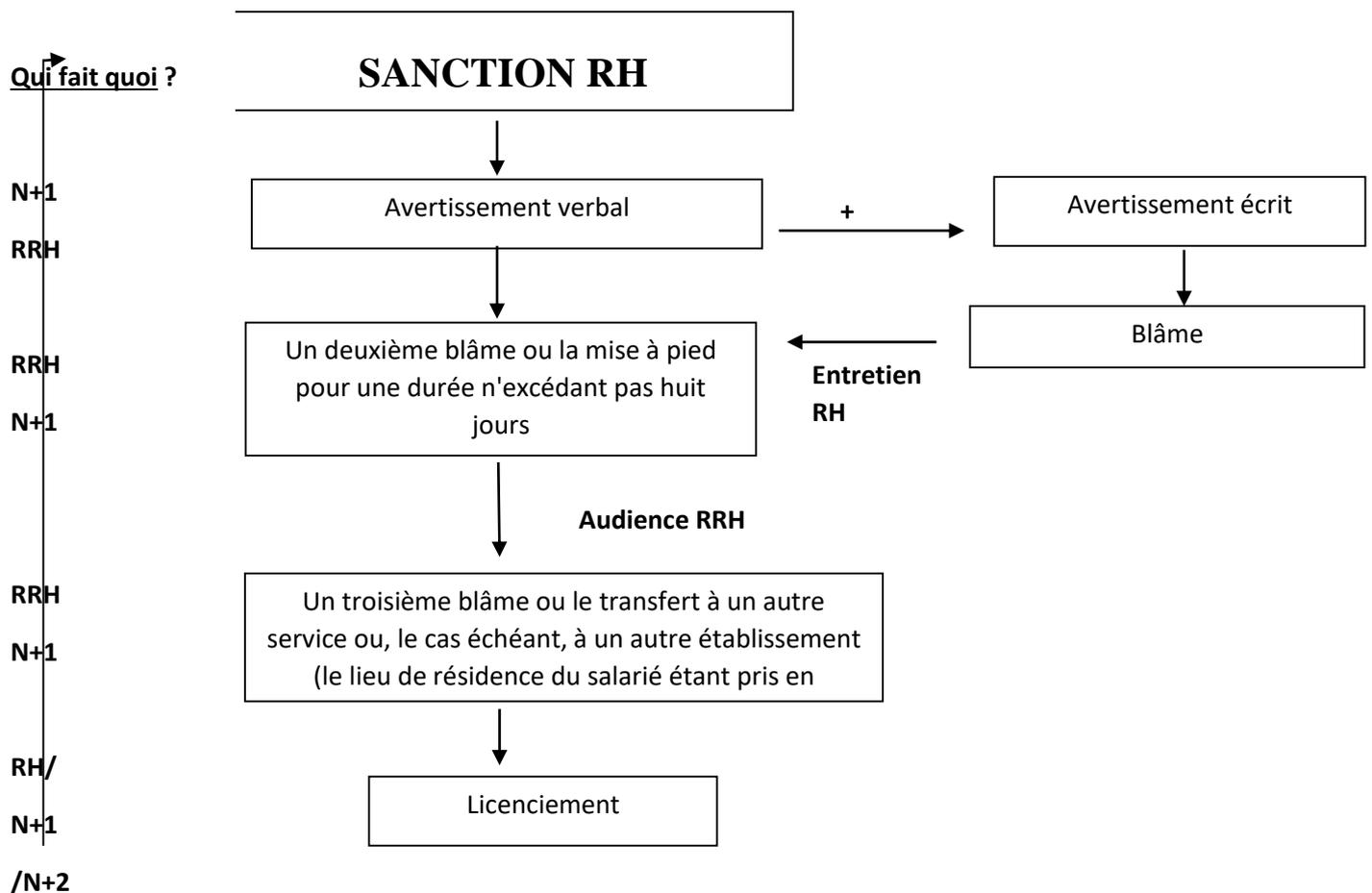
Le Code du travail précise explicitement que toute amende ou sanction pécuniaire est interdite ; aucune disposition conventionnelle ou contractuelle ne peut y déroger.

## **IV- S'approprier la procédure disciplinaire**

### **1- La procédure disciplinaire**

#### **A. La procédure disciplinaire courte et longue**

Voir Schéma ci-dessous



## 2- Les différents délais à considérer dans l'exercice du droit disciplinaire

### A. Le délai à compter de la connaissance de la faute par l'employeur

Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales prises par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération.

Sauf poursuites pénales, l'employeur qui a connaissance d'un fait fautif à tous les jours **de** la semaine, à l'exception du jour **de** repos hebdomadaire (généralement le dimanche) et des jours fériés habituellement non travaillés dans l'entreprise après l'entretien, et au plus tard 1 mois après.

Lorsque **les sanctions disciplinaires sont épuisées dans l'année**, à compter de la date de réception de la première sanction, l'employeur peut procéder au licenciement du salarié. Dans ce cas, le licenciement est considéré comme justifié, sans indemnité, ni préavis.

Le délai de prescription court à compter du jour où l'employeur a eu une connaissance exacte de la réalité, de la nature et de l'ampleur des faits reprochés au salarié. Si une enquête est nécessaire afin de procéder à des vérifications, le délai ne court qu'à compter du moment où l'employeur a pleine connaissance de la réalité, de la nature et de l'ampleur des faits reprochés au salarié.

**Précision pratique** : la connaissance des faits par l'employeur est établie lorsque le supérieur hiérarchique du salarié a connaissance des faits fautifs.

Ce délai de 1 mois est interrompu sous certaines conditions lorsque les faits fautifs donnent lieu à des poursuites pénales engagées avant l'expiration du délai.

**Précision pratique** : en revanche, l'arrêt maladie du salarié, y compris pour accident du travail ou maladie professionnelle, ne suspend pas ce délai de 1 mois.

En tout état de cause, il est nécessaire de réagir rapidement aux faits fautifs commis par le salarié, surtout lorsque ces faits sont particulièrement graves.

## **B. La notification de la sanction au salarié**

Le code du travail a donné à l'employeur la possibilité de réprimer les agissements des salariés susceptibles de porter atteinte à la bonne marche de l'entreprise.

Cette aptitude à sanctionner les comportements fautifs des salariés a pour objectif de préserver un certain équilibre entre l'employeur et le salarié garantissant la pérennité de l'entreprise et par ricochet la préservation de l'emploi. Le pouvoir disciplinaire s'applique à tous les salariés quelle que soit la nature de leurs contrats (durée déterminée ou indéterminée) et quels que soient leurs fonctions et leurs statuts (cadre, employé, ouvrier, délégué du personnel, représentant syndical, etc.).

Pour ce qui est des sanctions de premier et de second degré, aucun délai de notification n'est requis.

En revanche, s'agissant du deuxième blâme ou la mise à pied, le troisième blâme, la mutation ou le licenciement, la sanction disciplinaire doit être notifiée au salarié en mains propres contre reçu, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par huissier, dans un délai de 48 heures suivant la date à laquelle la décision a été prise.

## Séquence 4 : Décrire le rôle et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel

### I- Les délégués du personnel

Les délégués du personnel ont pour mission de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles relatives aux conditions de travail découlant de l'application de la législation du travail, du contrat de travail, de la convention collective du travail ou du règlement intérieur.

Le principal rôle du délégué du personnel est de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives à l'application du code du travail et au code de la sécurité sociale (salaires, protection sociale, santé, sécurité, etc.)

Le délégué du personnel bénéficie, en vertu de la loi, de protections supplémentaires par rapport aux autres salariés, en ce que l'article 457 du code du travail dispose que « toute mesure disciplinaire consistant en un changement de service ou tâche, toute mise à pied ainsi que tout licenciement d'un délégué des salariés titulaire ou suppléant envisagé par l'employeur, doit faire l'objet d'une décision approuvée par l'agent chargé de l'inspection du travail ».

Les délégués des salariés selon le droit du travail marocain ont pour mission :

-En premier lieu de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement satisfaites et qui sont relatives aux conditions de travail découlant de l'application de la législation du travail, du contrat de travail, de la convention collective de travail ou du règlement intérieur ;

-En deuxième lieu de saisir l'agent chargé de l'inspection du travail de ces réclamations, au cas où le désaccord subsiste, Il est indéniable que le rôle du délégué du personnel , ne doit pas se résumer dans les réclamations et les moyens de pressions contre l'employeur , Mais son rôle doit être la liaison entre le salarié et son employeur dans le but de tisser ensemble un environnement sain qui encourage la production chez l'employé et l'amélioration des conditions de travail chez l'employeur.

### A/ Les élections des représentants du personnel (délégués du personnel)

#### 1) Les entreprises concernées

Selon le code du travail, les entreprises concernées qui emploient au moins dix salariés ont l'obligation d'organiser des élections pour la désignation des représentants des travailleurs.

De 10 à 25 salariés	1 délégué titulaire et 1 délégué suppléant
De 16 à 50 salariés	2 délégués titulaires et 2 délégués suppléants
De 51 à 100 salariés	3 délégués titulaires et 3 délégués suppléants
De 101 à 250 salariés	5 délégués titulaires et 5 délégués suppléants
De 251 à 500 salariés	7 délégués titulaires et 7 délégués suppléants
De 501 à 1 000 salariés	9 délégués titulaires et 9 délégués suppléants
Un délégué titulaire et un délégué suppléant s'ajoutent pour chaque tranche de 500 salariés.	

## 2) L'électorat

Les délégués des salariés sont élus pour une durée fixée par voie réglementaire. Les délégués des salariés des établissements dont l'activité est saisonnière sont élus pour la durée de la campagne. Les élections doivent avoir lieu entre le 56ème et le 60ème jour suivant l'ouverture de la campagne. Le mandat des délégués des salariés est renouvelable.

Selon le code du travail, les délégués du personnel Doivent être élus dans tous les établissements employant habituellement au moins dix salariés permanents, des délégués des salariés, dans les conditions prévues par la présente loi.

- **Procédure d'établissement des listes électorales**

L'employeur est tenu d'afficher les listes électorales qui sont préalablement signées par lui-même et par l'inspection du travail.

Tout salarié qui n'a pas été inscrit sur ces listes peut demander son inscription dans le délai de huit jours qui suit l'affichage.

Les candidats aux mandats de délégués titulaires et suppléants doivent déposer les listes de candidatures, contre récépissé, auprès de l'employeur.

Il est institué dans chaque établissement une commission dite « commission électorale » composée de l'employeur ou son représentant, en qualité de président, et d'un représentant de chacune des listes en présence.

Cette commission est chargée de la vérification des listes de candidatures et désigne les membres du ou des bureaux de vote et leur remet les listes électorales.

- **L'éligibilité**

Les délégués sont élus d'une part par les ouvriers et employés et d'autre part par les cadres et assimilés. Sont électeurs, les salariés des deux sexes âgés de seize ans révolus ayant travaillé

au moins six mois dans l'établissement et n'ayant encouru, sous réserve de réhabilitation, aucune condamnation pour crime ou délit.

Dans les établissements dont l'activité est saisonnière, cent cinquante-six jours de travail discontinu accompli au cours de la précédente campagne équivalent à six mois de travail.

Sont éligibles les électeurs de nationalité marocaine âgés de vingt ans révolus et ayant travaillé dans l'établissement depuis un an au moins.

A noter que les ascendants, descendants, frères, sœurs de l'employeur ne sont pas éligibles.

- **La préparation des élections**

Les salariés assujettis sont ceux liés à l'employeur par un contrat de travail (écrit ou oral) et percevant un salaire. Selon les lois en vigueur actuellement, les personnes exclues sont le président, directeur général, représentant le conseil d'administration (SA), les gérants qui peuvent engager la société (SARL) et le chef d'établissement chargé de la direction lorsque juridiquement il a la qualité de salarié.

L'ensemble du personnel doit être pris en considération à l'exclusion des salariés occasionnels embauchés pour faire des travaux ou des commandes exceptionnelles. Aussi, les salariés des entreprises de travail temporaire ou de la sous-traitance en fonction dans l'établissement ne sont pas pris en compte.

Par ailleurs, le code du travail a fixé des conditions de l'électorat. Ainsi, l'électeur doit être âgé de 16 ans révolus et ne doit pas avoir passé 6 mois au moins dans les établissements à activité permanente. Enfin, l'électeur ne doit pas être condamné définitivement à une peine criminelle ou à une peine d'emprisonnement ferme pour crime ou délit à l'exception des infractions non intentionnelles.

Le législateur a également fixé les conditions d'éligibilité. Ainsi, seuls les électeurs de nationalité marocaine âgés de 20 ans révolus ayant travaillé dans l'établissement sans interruption pendant au moins une année peuvent être élus. Enfin, le candidat ne doit pas être un ascendant, un descendant, frère ou sœur ou allié direct de l'employeur.

Dans un autre registre, le mode d'élection utilisé est celui du vote secret par liste à la représentation proportionnelle selon la règle de la plus forte moyenne.

Les délégués des salariés sont élus par deux collèges électoraux. Le premier est constitué par les ouvriers et les employés, et le deuxième est constitué par les cadres et assimilés. Néanmoins, il existe la possibilité de modifier le nombre et la composition des collèges par convention collective ou par accord entre l'employeur et les salariés. La répartition du personnel dans les collèges, et la répartition des sièges entre les collèges se fait par accord entre l'employeur et les salariés. En cas de défaut d'un accord, il est fait recours à l'arbitrage de l'inspecteur du travail.

Les listes électorales sont révisées et établies par l'employeur. Il faut préciser qu'une liste est établie pour chaque collège électoral.

Si le nombre des délégués à élire est inférieur au nombre de collègues, une liste unique est établie regroupant les collègues. Les listes qui sont signées conjointement par l'inspecteur du travail et l'employeur, sont affichées aux emplacements prévus à cet effet. Dans les huit jours qui suivent l'affichage des listes, les réclamations peuvent porter sur la demande d'inscription par tout salarié ne figurant pas sur les listes affichées, l'inscription d'un salarié omis, ou la radiation d'un salarié inscrit mais ne remplissant pas les conditions requises. Cependant, des modalités de réclamations contre les listes électorales doivent être observées. L'employeur est tenu d'ouvrir un registre portant sur sa couverture la mention : « registre réservé aux réclamations contre les listes électorales ». Ce dernier est mis à la disposition des salariés pour y inscrire leurs réclamations.

Celles-ci sont inscrites sur une colonne du registre avec date et signature du réclamant. La suite réservée à la réclamation doit être indiquée par le chef d'établissement sur la deuxième colonne du registre. Le recours judiciaire contre les listes électorales peut être effectué dans les 8 jours qui suivent l'expiration du délai de 10 jours après leur affichage. La liste de candidatures est présentée au chef d'établissement contre récépissé et signature d'un exemplaire. Aucune liste ne doit comporter plus de candidats titulaires et suppléants qu'il y a de sièges à pourvoir pour chaque collègue, mais elle peut en comporter moins. Enfin, la liste doit être accompagnée d'une déclaration écrite de candidature de chaque candidat.

- **L'organisation du vote et le déroulement du vote**

Les élections des délégués du personnel se font au scrutin de listes à 2 tours avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne. Il est procédé à des votes séparés pour les délégués titulaires et les délégués suppléants, dans chacune des catégories professionnelles formant des collèges électoraux.

## **B/ Le rôle des délégués du personnel**

Il est nécessaire de préciser que les délégués du personnel sont une institution représentative du personnel composée de représentants élus par les salariés, chargés de défendre les intérêts de ces derniers vis à vis de l'employeur.

Toutefois pour les établissements employant moins de 10 personnes, il y a une possibilité d'adopter le système des délégués élus par voie d'accord écrit.

L'Article 432 précise que « Les délégués des salariés ont pour mission :

- De présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement satisfaites et qui sont relatives aux conditions de travail découlant de l'application de la législation du travail, du contrat de travail, de la convention collective de travail ou du règlement intérieur ;
- De saisir l'agent chargé de l'inspection du travail de ces réclamations, au cas où le désaccord subsiste »

L'employeur est tenu de mettre à la disposition des délégués un local nécessaire pour leur permettre de remplir leur mission et notamment de se réunir ; il doit également leur faciliter l'affichage des avis à porter à connaissance des salariés.

Dans la limite de 15 heures par mois, les délégués sont autorisés à s'absenter pour l'exercice de leur fonction ; ce temps leur est payé comme temps de travail effectif. Pour mener à bien sa mission, le délégué bénéficie d'une protection légale. Toute mesure disciplinaire consistant en un changement de service, toute mise à pied ainsi que tout licenciement d'un délégué titulaire ou suppléant doit faire l'objet d'une décision approuvée par l'inspecteur du travail.

En cas de faute grave d'un délégué du personnel, l'employeur peut prononcer immédiatement son arrêt provisoire du travail sous réserve de saisir l'inspection du travail de la sanction qu'il compte prendre. L'inspection du travail est tenue de se prononcer, en approuvant ou en refusant la sanction dans le délai de huit jours suivant sa saisine. Les délégués sont reçus collectivement par l'employeur au moins une fois par mois et en cas d'urgence, sur leur demande.

### **C/ Les attributions supplétives des délégués du personnel**

Il ressort du Code de Travail que le délégué du personnel doit être consulté par le chef d'entreprise dans les situations suivantes :

- La mise en place, le fonctionnement et la gestion du service de médecine de travail
- La récupération des heures perdues suites à un arrêt collectif de l'activité pour force majeure
- Le dépassement du contingent annuel d'heures supplémentaires
- L'établissement du planning annuel des congés payés du personnel
- Le recours aux salariés des entreprises de travail temporaire
- La répartition annuelle de la durée du travail
- Les licenciements ou fermetures pour raisons économiques, technologiques, ou structurelles
- La réduction de la durée de travail pour crise économique passagère
- Œuvrer dans le but d'éviter les licenciements et atténuer leurs effets négatifs

Il est important de souligner que les délégués du personnel sont membres du comité d'entreprise ainsi que le comité de sécurité et d'hygiène. Les délégués du personnel peuvent aussi à la demande des salariés qui le désirent les assister dans le cadre de la procédure d'écoute (article 62) ayant trait aux sanctions disciplinaires ou la procédure de licenciement.

De plus, et suivant l'article 138 du Code de Travail, les délégués du personnel doivent être consultés pour l'établissement du règlement intérieur par l'employeur.

### **D/ La durée du mandat**

Les délégués du personnel sont protégés par les mesures citées dans l'article 457 du code de travail, dès l'établissement des listes électorales et pendant une durée de trois mois à compter de la proclamation des résultats des élections, cette protection continue durant la période de leur fonction, et après six mois à partir de l'expiration de leur mandat.

## II- Le comité d'entreprise

### a) Composition du comité

Il est créé au sein de chaque entreprise employant habituellement au moins cinquante salariés un comité consultatif dénommé " comité d'entreprise ".

Le comité d'entreprise comprend :

1. L'employeur ou son représentant ;
2. Deux délégués des salariés élus par les délégués des salariés de l'entreprise ;
3. Un ou deux représentants syndicaux dans l'entreprise, le cas échéant.

### b) Missions du comité

Le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de sa mission consultative des questions suivantes :

1. Les transformations structurelles et technologiques à effectuer dans l'entreprise ;
2. Le bilan social de l'entreprise lors de son approbation ;
3. La stratégie de production de l'entreprise et les moyens d'augmenter la rentabilité ;
4. L'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise à exécution ;
5. Les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés.

Sont mis à la disposition des membres du comité d'entreprise toutes les données et tous les documents nécessaires à l'exercice des missions qui leur sont dévolues.

## III- Les représentants des syndicats dans l'entreprise

### a) Établissements assujettis :

Le représentant syndical est désigné dans les établissements ou les entreprises employant 100 salariés et plus. Il est désigné parmi les membres du bureau syndical par le syndicat le plus représentatif dans l'établissement ou dans l'entreprise (syndicat ayant obtenu au moins 35 % du nombre des délégués élus).

### **c) La représentation salariale au bureau syndical**

Le syndicat le plus représentatif ayant obtenu le plus grand nombre de voix aux dernières élections professionnelles au sein de l'entreprise ou de l'établissement ont le droit de désigner, parmi les membres du bureau syndical dans l'entreprise ou dans l'établissement, un ou des représentants syndicaux selon le tableau ci-après :

1. De 100 à 250 salariés 1 représentant syndical ;
2. De 251 à 500 salariés 2 représentants syndicaux ;
3. De 501 à 2000 salariés 3 représentants syndicaux ;
4. De 2001 à 3500 salariés 4 représentants syndicaux ;
5. De 3501 à 6000 salariés 5 représentants syndicaux ;
6. Plus de 6000 salariés 6 représentants syndicaux.

### **d) Les missions du représentant syndical**

- Présenter le cahier revendicatif à l'employeur ou son représentant.
- Défendre les revendications collectives et mener les négociations à leur sujet.
- Participer à la conclusion des conventions collectives.
- Autres attributions : Le représentant syndical a les mêmes autres attributions que le délégué élu des salariés.

### **e) Fonctionnement – Moyens d'action et de protection :**

- Le représentant syndical bénéficie des mêmes moyens d'action et de protection que le délégué élu des salariés.
- Gestion de la dualité entre les deux institutions: en cas d'existence de représentants syndicaux et de délégués élus dans le même établissement, l'employeur doit, chaque fois que c'est nécessaire, prendre les mesures adéquates en vue:
  - D'éviter d'utiliser l'existence des délégués élus pour affaiblir le rôle des représentants syndicaux;
  - D'encourager la coopération entre les deux institutions représentatives de personnel

## **IV- Le comité de sécurité et d'hygiène**

### **a) Composition du comité**

Les comités de sécurité et d'hygiène doivent être créés dans les entreprises industrielles, commerciales et d'artisanat, et dans les exploitations agricoles et forestières et leurs dépendances qui occupent au moins 50 salariés.

Le comité de sécurité et d'hygiène se compose :

- de l'employeur ou son représentant, président ;

- du chef du service de sécurité, ou à défaut, un ingénieur ou cadre technique travaillant dans l'entreprise, désigné par l'employeur ;
- du médecin du travail dans l'entreprise ;
- de deux délégués des salariés, élus par les délégués des salariés ;
- d'un ou deux représentants des syndicats dans l'entreprise, le cas échéant.

Le comité peut convoquer pour participer à ses travaux toute personne appartenant à l'entreprise et possédant une compétence et une expérience en matière d'hygiène et de sécurité professionnelle, notamment le chef du service du personnel ou le directeur de l'administration de la production dans l'entreprise.

#### **b) Les missions du comité**

Le comité de sécurité et d'hygiène est chargé notamment :

- de détecter les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés de l'entreprise ;
- d'assurer l'application des textes législatifs et réglementaires concernant la sécurité et l'hygiène ;
- de veiller au bon entretien et au bon usage des dispositifs de protection des salariés contre les risques professionnels ;
- de veiller à la protection de l'environnement à l'intérieur et aux alentours de l'entreprise ;
- de susciter toutes initiatives portant notamment sur les méthodes et procédés de travail, le choix du matériel, de l'appareillage et de l'outillage nécessaires et adaptés au travail ;
- de présenter des propositions concernant la réadaptation des salariés handicapés dans l'entreprise ;
- de donner son avis sur le fonctionnement du service médical du travail ;

– de développer le sens de prévention des risques professionnels et de sécurité au sein de l'entreprise.

### **c) Les activités du comité**

- **Tenue des réunions :**

Le comité de sécurité et d'hygiène se réunit sur convocation de son président une fois chaque trimestre et chaque fois qu'il est nécessaire.

Il doit également se réunir à la suite de tout accident ayant entraîné ou qui aurait pu entraîner des conséquences graves.

Les réunions ont lieu dans l'entreprise dans un local approprié et, autant que possible, pendant les heures de travail.

Le temps passé aux réunions est rémunéré comme temps de travail effectif.

- **Réalisation des enquêtes :**

Le comité doit procéder à une enquête à l'occasion de tout accident du travail, de maladie professionnelle ou à caractère professionnel.

L'enquête prévue à l'alinéa précédent est menée par deux membres du comité, l'un représentant l'employeur, l'autre représentant les salariés, qui doivent établir un rapport sur les circonstances de l'accident du travail, de la maladie professionnelle ou à caractère professionnel, conformément au modèle fixé par l'autorité gouvernementale chargée du travail.

- **Etablissement des rapports :**

L'employeur doit adresser à l'agent chargé de l'inspection du travail et au médecin chargé de l'inspection du travail, dans les 15 jours qui suivent l'accident du travail ou la constatation de la maladie professionnelle ou à caractère professionnel, un exemplaire du rapport prévu à l'article précédent.

Le comité de sécurité et d'hygiène doit établir un rapport annuel à la fin de chaque année grégorienne sur l'évolution des risques professionnels dans l'entreprise.

Ce rapport, dont le modèle est fixé par voie réglementaire, doit être adressé par l'employeur à l'agent chargé de l'inspection du travail et au médecin chargé de l'inspection du travail au plus tard dans les 90 jours qui suivent l'année au titre de laquelle il a été établi.

Sont consignés sur un registre spécial qui doit être tenu à la disposition des agents chargés de l'inspection du travail et du médecin chargé de l'inspection du travail :

- Les procès-verbaux des réunions du comité de sécurité et d'hygiène en cas d'accidents graves ;
- Le rapport annuel sur l'évolution des risques professionnels dans l'entreprise ;
- Le programme annuel de prévention contre les risques professionnels.

## Séquence 5 : travailler en équipe

### a. La définition du travail d'équipe

Traditionnellement, le travail d'équipe renvoie au processus par lequel plusieurs personnes travaillent sur un même projet en vue d'atteindre un but commun. Chacun assure ses tâches individuelles et échange régulièrement des informations avec les autres membres de l'équipe pour les tenir au fait du statut ou de l'avancée du projet. Quoi qu'il en soit, un bon travail d'équipe est très loin de se résumer à cela, compte tenu du fait que dans le meilleur des cas, **chacun des membres de l'équipe est coresponsable de la réussite** (d'un projet ou d'une entreprise), peut compter sur les autres membres, et apprécie le fait de travailler ensemble.

### b. Les avantages du travail en équipe

Avant de jeter un œil aux prérequis et aux caractéristiques qui dessinent les contours d'un bon travail d'équipe, penchons-nous sur les **avantages** apportés par le fait de travailler en équipe (pour les entreprises comme pour les employés). On met ici l'accent sur le « bon » travail d'équipe, dans la mesure où un travail d'équipe dysfonctionnel peut présenter de nombreux inconvénients :

- **La transmission de savoirs et le pouvoir de l'innovation :**

Dès lors que les tâches ont été assignées aux membres de l'équipe en fonction des leurs compétences, cette transmission de savoir peut profiter à l'ensemble des membres de l'équipe. **Les échanges réguliers** contribuent également à l'émergence de nouvelles approches et de **nouvelles façons de trouver des solutions**. Par conséquent, des défis qu'un employé individuel n'aurait sans doute pas pu affronter seul peuvent être relevés.

- **Une productivité accrue :**

Les problèmes sont réglés plus rapidement, et chacun peut se concentrer sur ce qu'il sait faire le mieux.

- **Une motivation renforcée :**

D'un côté, la pression due à une compétition « amicale » pousse les employés à tout donner ou à améliorer leurs performances. De l'autre, le travail d'équipe peut faire éclore le **sentiment d'appartenance à une communauté**.

- **Un sens des responsabilités individuel plus élevé :**

Si la communication interne a lieu sans accroc au sein de l'équipe, chaque employé a tendance à travailler avec plus d'autonomie de son côté.

- **La joie et le bien-être :**

Il est plus agréable de travailler dans une équipe qui fonctionne que dans une situation de « chacun pour soi ». Ceci entraîne également un niveau d'engagement plus élevé des employés, de même qu'une réduction des remplacements et des **fluctuations** du personnel.

## c. Comment travailler en équipe avec succès

### 1° Définition des objectifs et des valeurs de l'équipe

La première chose à faire avant de se lancer dans le travail en équipe est de définir les postes, les compétences et les connaissances de chacun. Si François possède une aptitude particulière pour le marketing alors toute l'équipe doit le savoir. En définissant ensemble et à l'écrit, les postes, les compétences et les connaissances de chacun, il sera plus facile de s'y retrouver et de savoir qui contacter en cas de problème ou de questions.

La seconde étape est de définir les objectifs visés. De quelles compétences présentes dans l'équipe aurez-vous besoin ? Faites un tri afin de savoir précisément les compétences et connaissances nécessaires à la réalisation de l'objectif. Définissez des objectifs SMART, c'est-à-dire :

- **Spécifiques** : C'est-à-dire qu'il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit efficace car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous. Par ailleurs, un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé.

- **Mesurables** : Un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre.

- **Acceptables et ambitieux** : Un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand et ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier.

- **Réalistes** : Un objectif réaliste est un objectif dont le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains au fur et à mesure de sa progression.

- **Temporels** : Un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ». Elaborer un planning de toutes les tâches et missions nécessaires à l'accomplissement de l'objectif et définissez le temps pour chacune des missions.

Tout ceci correspond à de la gestion de projet : vous pouvez donc vous aider de différents outils de gestion ou de travail en équipe tels que le diagramme de Gant ou de différents logiciels de gestion afin de planifier au mieux vos missions. N'oubliez pas de vous fixer des deadlines ainsi qu'un budget.

Enfin, définissez ensemble les règles et les valeurs de votre équipe. Pourquoi ne pas les écrire sur un tableau ou un poster afin de les afficher sous vos yeux quand vous travaillez ? Cela vous permettra d'avoir toujours en têtes les règles vous permettant de travailler sereinement.

### 2° La communication et l'organisation du travail en équipe

La communication est essentielle dans le travail en équipe pour collaborer efficacement et améliorer la qualité du travail. Elle permet d'éviter les quiproquos et ainsi la mauvaise entente. Cela favorise aussi une meilleure coordination. Les échanges, quand ils sont constructifs, permettent un partage des idées et de créativité. La circulation de l'information dans une équipe est donc primordiale (elle l'est encore plus dans un contexte de télétravail). Pour faciliter cette communication, il existe plusieurs astuces :

- **Laissez votre porte ouverte** : si vous travaillez dans des bureaux séparés, laissez votre porte ouverte : cela favorise les échanges et cela incite vos collaborateurs à y rentrer pour vous poser des questions ou simplement pour discuter. Encouragez les espaces ouverts et les open-space ne peut que favoriser les échanges.

- **Faites des points réguliers** : faire des points régulièrement va permettre aux collaborateurs d'avoir un temps spécifiquement dédié pour la prise de parole. Ne faites néanmoins pas des points inutiles. Fixez-vous un temps précis dans la semaine et ne vous éparpillez pas dans vos réunions. L'écoute active est un des éléments les plus importants mais il ne faut pas abuser des réunions.

- **Utiliser des outils collaboratifs** : certains outils peuvent être d'une grande aide pour faciliter la communication au sein d'une équipe. Asana est un très bon gestionnaire de communication d'équipe. Il permet de créer des tâches, des projets, des sous-tâches... et de les attribuer à une ou plusieurs personnes. D'autres outils peuvent permettre aux collaborateurs de s'exprimer, et de faciliter le travail en équipe, et si vous ne souhaitez pas investir dans un outil digital, il est possible de commencer avec une simple boîte à idée.

### 3° Le leader et les prises de décisions en équipe

Pour bien travailler en équipe, un leader identifié et reconnu par les membres de l'équipe est nécessaire. Si le leader est choisi par l'équipe et par ses membres, il aura plus de légitimité aux yeux de tous. Il faut cependant définir dès le départ son périmètre d'action et son rôle afin qu'il n'empiète pas sur les tâches et missions de ses coéquipiers. En effet, une équipe doit toujours prendre en compte l'individualité de chacun. Tous les membres de l'équipe doivent se sentir utiles.

Attention également à ne pas confondre Leader et **Manager**. Un leader est une personne interne à l'équipe de travail. Il prend des initiatives et mène ses coéquipiers. Un manager est, quant à lui, désigné par la hiérarchie et il s'occupe de **manager l'équipe** : fixe des objectifs, montre l'exemple, fédérer...

Un bon leadership peut être désigné par les qualités suivantes :

- **La force morale** : Le leader est celui qui va devoir tirer les autres vers le haut. Il a donc la responsabilité d'encourager et de motiver ses coéquipiers. Il doit être enthousiaste !

- **La communication** : un bon leader doit savoir faire circuler l'information correctement. Il doit être en communication constante avec tous les membres de l'équipe et s'assurer que tout se déroule correctement.

- **Avoir une vision d'ensemble** : Le leader doit connaître les objectifs afin de savoir précisément dans quelle direction se diriger.

Un manager peut être un leader mais ce n'est pas forcément le cas. Si une équipe n'a pas la main mise sur le choix du manager, elle peut cependant choisir son leader. Le leader ne peut pas prendre de décisions mais il peut faciliter la prise de celle-ci en proposant par exemple des modes de décisions :

- **Le vote** : Le vote a pour avantage d'être rapide et efficace. Il peut reposer sur le concept de la majorité ou de l'unanimité. L'inconvénient du vote à la majorité est que certains collaborateurs vont se sentir perdant.

- **Le consensus** : Le consensus est en réalité un débat dans lequel chaque membre peut apporter ses idées. C'est en tenant compte des idées et connaissances de chacun que se crée le consensus.

- **Le compromis** : le compromis est en réalité un arrangement entre les différents membres de l'équipe.

- **La décision est prise par un expert** : On choisit un expert, ou le manager et il est le seul à pouvoir prendre la décision.

#### 4° La cohésion d'équipe et la confiance

La cohésion d'équipe et la confiance jouent un rôle primordial dans le travail en équipe. Une équipe soudée sera plus motivée, plus productive et les tensions seront moins présentes. Renforcer la cohésion d'équipe passe évidemment par le management (voir le point 3) mais aussi par la mise en place d'activités qui peuvent optimiser les échanges, favoriser l'esprit d'équipe et ainsi permettre de mieux collaborer.

##### a. Team building

Le **Team Building** ou « renforcement d'équipe » peut être LA solution pour resserrer les liens entre les membres de votre équipe. A travers des activités, des jeux ou des formations vous pourrez développer des valeurs relatives à l'esprit d'équipe. Voici une sélection d'activité de Team Building qui peuvent vous donner des idées :

- **Les Escapes Game** : les escapes vous proposent de résoudre plusieurs énigmes en moins d'une heure. Vous êtes entre 2 et 8 joueurs dans une salle et vous devez en sortir ! On retrouve ici le principe même du travail en équipe avec cet objectif en commun. Les Escapes Games permettent donc de favoriser le travail en équipe mais aussi d'améliorer la gestion du temps et la communication. Son aspect ludique peut en faire une très bonne activité pour un afterwork.
- **Les ateliers de cuisine** : ces ateliers de cuisine en équipe permettent de remettre tout le monde sur un même pied d'égalité. Il n'y a plus de hiérarchie : tout le monde se retrouve égal face à une recette.
- **Une activité sportive** : lasergame, Karting, Accrobranche ... les activités sportives sont souvent appréciées des collaborateurs. Le lasergame peut se jouer en équipe, l'accrobranche permet une cohésion d'équipe puisqu'il faut se soutenir pour réussir à franchir les différents obstacles. Mais notre activité sportive préférée c'est The MUD Day. Le MUD est une course en équipe de 13 Km sur laquelle on retrouve de nombreux obstacles. Elle pousse les équipes à se dépasser et à se soutenir dans l'effort.

##### b. Sentiment d'appartenance

Développer la cohésion d'équipe passe aussi par le sentiment d'appartenance à un groupe. Pour cela vous pouvez proposer des signes de reconnaissances distinctifs pour votre équipe. Pourquoi ne pas, chaque vendredi, choisir une couleur dans laquelle les candidats doivent s'habiller. Vous pouvez aussi vous choisir un nom d'équipe et commander des pull ou tee-shirt avec.

Pensez à **impliquer chaque collaborateur** : ne laissez pas un collaborateur sur la touche. Chaque membre de l'équipe doit se sentir individuellement en confiance et performant pour pouvoir intégrer et faire partie pleinement de l'équipe. Il faut donc essayer de comprendre et de connaître individuellement chaque collaborateur afin de pouvoir former une réelle équipe.

##### c. La motivation

La **motivation de l'équipe** est très importante mais peut parfois s'avérer compliquée à tenir sur la durée. Alors voici quelques astuces pour ne jamais se démotiver :

- **Garder un regard positif**: Ne pas se focaliser sur les échecs mais plutôt sur les réussites de l'équipe. Pourquoi ne pas fêter chaque petite victoire ? (Sans en faire trop pour ne pas les rendre banales)
- **Valoriser vos partenaires**: Il ne faut pas hésiter à féliciter vos collaborateurs quand ils ont une nouvelle idée ou qu'ils réussissent une mission. Cela renforce l'esprit d'équipe et permet de motiver tout le monde d'un coup.
- **Recadrer si nécessaire**: parfois quand **la motivation** manque réellement il ne faut pas hésiter à dire ce qui ne va pas, ce qui ne convient pas, en essayant de se concentrer sur la solution à ces problèmes.

- **L'écoute** : Nous en avons déjà parlé précédemment mais l'écoute est réellement un point crucial du travail en équipe. Savoir écouter vos équipiers et comprendre leur besoin va permettre à toute l'équipe de s'épanouir. Certains ont besoins de plus d'autonomie ? Donnez-en leur et laissez-les évoluer à leur rythme.

Dernière astuce : accrochez des phrases ou citations motivantes et inspirantes aux murs !

Exemples de citations motivantes :

« *Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.* »

- Winston Churchill

« *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.* »

- Henry Ford

« *Mieux vaut être optimiste et se tromper que d'être pessimiste et avoir raison.* »

- Jack Penn

« *Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble.* »

- Euripide

« *Il n'y a pas de réussite facile, ni d'échecs définitifs.* »

- Marcel Proust

## 5° La réussite commune (et l'échec commun)

Atteindre les objectifs fixés n'est pas la seule finalité du travail en équipe qui ne s'arrête pas une fois le projet terminé. L'esprit d'équipe se poursuit en effet encore après. Si l'objectif qui devait être atteint ne l'est finalement pas, il faut essayer de comprendre pourquoi. Réunissez-vous et démêlez ensemble ce qui n'a pas fonctionné sans accuser personne. Ne vous rejetez pas la faute. Une équipe gagne ensemble mais perd également ensemble. C'est le groupe qui a gagné / perdu et non le leader ou le manager. Dans tous les cas, félicitez-vous. Il n'y a pas que du mauvais dans votre travail en équipe. Essayez d'en retirer le meilleur !

En revanche, si les objectifs fixés ont été atteints, fêtez votre victoire ensemble. Vous augmenterez ainsi votre cohésion d'équipe et pourrez enchaîner de plus belle avec de nouveaux objectifs.

### d. Quelques difficultés liées au travail en équipe

Une des premières difficultés liées au travail en équipe est le conflit pouvant éclater entre plusieurs collaborateurs. Il n'est pas rare de rencontrer des personnes avec lesquelles nos idées ne concordent pas, avec lesquelles il est difficile de communiquer, car nos visions sont trop éloignées. Pour éviter de tels conflits au sein d'une équipe travaillant sur le même projet, il est important que les directrices soient très claires et que chacun soit bien conscient du travail qui lui est destiné. Les conflits peuvent souvent naître des avis et jugements que les uns et les autres portent sur leur travail, ce qui doit être absolument évité.

Un autre problème régulièrement rencontré lors du travail en équipe est la hausse de la paresse. Elle survient lorsque l'employé pense qu'un autre membre de l'équipe doit fournir le travail attendu et se repose donc sur ces croyances au lieu de persévérer et de fournir plus d'effort pour dépasser les objectifs. La motivation est donc moins forte que pour quelqu'un qui travaille individuellement, puisqu'il ne peut compter que sur lui-même. La division du projet en plusieurs étapes peut aider chaque employé à prendre au sérieux son propre travail et à se sentir responsable.

Le travail en équipe a donc de nombreux avantages, mais rencontre parfois quelques difficultés liées aux différences de point de vue ou au caractère des personnes. Pour éviter les conflits ou la perte de

productivité, il est très important de bien gérer son équipe et d'accompagner au mieux chaque membre.