

## **Le paradoxe du syndicalisme marocain : pluralité des centrales et faiblesse de l'adhésion**

### **The Paradox of Moroccan Trade Unionism: Plurality of Confederations and Weakness of Membership**

**Rabii HAKIKI**

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa Casablanca, Maroc  
Maroc

**Date de soumission :** 11/10/2025

**Date d'acceptation :** 15/11/2025

**Pour citer cet article :**

HAKIKI R. (2025) «Le paradoxe du syndicalisme marocain : pluralité des centrales et faiblesse de l'adhésion», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1914 – 1930

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17664756>

## Résumé :

Cette étude explore les causes structurelles, organisationnelles et individuelles du faible taux de syndicalisation dans le secteur privé marocain, estimé à moins de 8 % selon l’OIT (2024) et le HCP (2023). S’appuyant sur une enquête qualitative menée auprès de quarante salariés et représentants syndicaux de Casablanca, l’analyse révèle que la désyndicalisation ne découle pas d’un facteur unique, mais d’un enchevêtrement d’interdépendances négatives : un cadre légal faiblement appliqué (Aït El Kadi, 2003 ; Benzakour, 2010), une gouvernance syndicale centralisée et politisée (Bendella, 2003 ; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013), et la montée des pratiques managériales individualisantes (Bryson & Forth, 2017 ; Visser, 2020). Toutefois, certaines expériences locales de dialogue social structuré montrent qu’une gouvernance participative et une légitimité renouvelée peuvent renforcer la densité syndicale et la cohésion au travail. Ces résultats confirment l’importance d’une lecture systémique du syndicalisme marocain, articulant réformes institutionnelles, modernisation organisationnelle et reconstruction du lien de confiance (Frege & Kelly, 2004 ; OECD, 2019 ; OIT, 2024).

**Mots clés:** Syndicalisme marocain, Dialogue social, Culture syndicale, Négociation collective.

## Abstract

This study examines the structural, organizational, and individual determinants of low union density in Morocco’s private sector, which remains below 8 percent (ILO, 2024; HCP, 2023). Based on qualitative interviews with forty workers and union representatives in Casablanca, the findings show that weak unionization stems from a system of mutually reinforcing constraints: limited enforcement of labor law (Aït El Kadi, 2003; Benzakour, 2010), centralized and politicized union governance (Bendella, 2003; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013), and increasingly individualized management practices (Bryson & Forth, 2017; Visser, 2020). Yet, positive cases of structured social dialogue demonstrate that participatory governance and renewed moral legitimacy can enhance union vitality and workplace cohesion. The study supports a systemic understanding of Moroccan unionism, emphasizing institutional strengthening, organizational modernization, and the rebuilding of trust between workers and their representatives (Frege & Kelly, 2004; OECD, 2019; ILO, 2024).

**Keywords:** Moroccan trade unionism, Social dialogue, Trade union culture, Collective bargaining

## Introduction

la syndicalisation constitue aujourd’hui un enjeu central des relations professionnelles, particulièrement dans les économies émergentes où la tension entre formel et informel, flexibilité et protection, redéfinit les formes de représentation collective (Visser, 2020 ; ILO, 2024). Dans le cas du Maroc, le taux de syndicalisation du secteur privé demeure structurellement faible, oscillant entre 6 et 8 % selon les estimations du Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2023) et de l’Organisation internationale du travail (OIT, 2024). Ce faible niveau d’adhésion, observé malgré la promulgation du Code du travail (loi n°65-99) en 2003 et l’institutionnalisation du dialogue social tripartite, révèle un paradoxe entre cadre juridique formellement favorable et faible effectivité de la représentation syndicale (Aït El Kadi, 2003 ; Benzakour, 2010).

La littérature met en évidence plusieurs registres explicatifs. D’une part, les contraintes institutionnelles et juridiques persistent : protection insuffisante des représentants, faiblesse des mécanismes de contrôle et hétérogénéité de l’application du droit du travail selon les secteurs (OECD, 2019 ; ILO, 2020). D’autre part, la gouvernance interne des centrales syndicales, marquée par la politisation, la centralisation décisionnelle et le manque de renouvellement générationnel, affaiblit la légitimité et la capacité de mobilisation du mouvement (Bendella, 2003 ; Chafik, 2004). Enfin, les transformations du marché du travail montée de la contractualisation, individualisation des carrières et diversification des statuts accentuent la désaffection des jeunes générations pour les formes traditionnelles d’action collective (Bryson & Forth, 2017 ; World Bank & HCP, 2021). Ces tendances convergent vers une recomposition du rapport au travail et à la solidarité professionnelle, où l’adhésion syndicale n’est plus perçue comme une obligation morale ou identitaire, mais comme un calcul coût-bénéfice (Olson, 1965 ; Visser, 2020).

Toutefois, si ces études offrent une compréhension macro-institutionnelle du phénomène, peu de recherches ont examiné de manière qualitative et contextualisée les mécanismes concrets par lesquels ces contraintes et incitations interagissent dans le vécu des salariés marocains. Les travaux empiriques récents restent limités à des analyses sectorielles ou descriptives, sans croiser les dimensions institutionnelles, organisationnelles et comportementales (Benzakour, 2010 ; OIT, 2020).

La présente recherche vise précisément à combler cette lacune. En adoptant une approche historique, institutionnelle et comportementale, elle articule les apports de la sociologie du

travail, de l'économie des relations industrielles et de la théorie de l'action collective. L'étude repose sur une revue de littérature approfondie et une enquête qualitative menée auprès de 40 acteurs du secteur privé formel, 10 représentants syndicaux, 10 délégués non affiliés et 20 salariés issus du secteur industriel et tertiaire dans la région du Grand Casablanca.

L'objectif est double :

- identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels influençant la propension à l'adhésion syndicale ;
- proposer un schéma causal intégré articulant contraintes, incitations et opportunités d'action collective.

Cette double démarche, à la fois analytique et empirique, s'inscrit dans une perspective de renouvellement du modèle syndical marocain, fondée sur la proximité, la gouvernance participative et la légitimité sociale. Elle ambitionne de contribuer au débat scientifique sur la reconfiguration du syndicalisme dans les économies émergentes, en éclairant les conditions d'un dialogue social inclusif et durable au Maroc.

## 1. Revue de la littérature

L'histoire du syndicalisme marocain s'inscrit dans un processus long et complexe, marqué par des luttes sociales, politiques et identitaires. Dès le début du protectorat (1912-1956), des formes d'organisation syndicale apparaissent, principalement dominées par les syndicats français, tels que la Confédération Générale du Travail (CGT), réservées aux travailleurs européens (Aït El Kadi, 2003). Les salariés marocains, souvent cantonnés à des emplois subalternes et précaires, furent progressivement intégrés dans ces structures coloniales, mais sans reconnaissance réelle de leurs droits. Cette période a néanmoins jeté les bases d'une conscience collective autour de la dignité et de la justice sociale. Malgré des contraintes institutionnelles fortes et une marginalisation persistante, les travailleurs locaux ont progressivement développé des stratégies de solidarité et de revendication (Bendella, 2003).

Les recherches comparatives indiquent que ce type de dynamique est courant dans les contextes coloniaux, où un cadre légal existe souvent sur le papier mais reste largement inapplicable, comme on le constate dans d'autres pays MENA et d'Afrique du Nord (ILO, 2020). Des travaux sur l'Égypte et la Tunisie montrent également que la syndicalisation initiale était limitée aux travailleurs urbains et fortement encadrée par les autorités coloniales ou centrales (El-Mahdi, 2015 ; Karam, 2018).

Dans les années 1940-1950, le syndicalisme marocain autonome s'affirme à la faveur de la montée du nationalisme et des revendications pour l'indépendance. La création de l'Union Marocaine du Travail (UMT) en 1955 constitue un tournant majeur. Organisation indépendante des partis politiques, l'UMT promeut l'unité des travailleurs et l'émancipation sociale, devenant rapidement un acteur central de la scène politique et sociale (Bendella, 2003). L'UMT illustre la convergence entre mobilisation syndicale et mobilisation nationale. Elle offre un cadre organisationnel plus structuré pour la défense des droits des salariés, tout en introduisant des formes de gouvernance interne plus participatives (Aït El Kadi, 2003). Selon Olson (1965), la mobilisation collective se construit lorsqu'existent des intérêts communs face à des obstacles institutionnels et sociaux. Ces mécanismes trouvent des parallèles dans les syndicats tunisien et égyptien d'après-guerre, où l'autonomie relative des centrales a permis des mobilisations sociales ciblées malgré des régimes autoritaires (Karam, 2018 ; El-Mahdi, 2015).

Après l'indépendance en 1956, le mouvement syndical marocain entre dans une phase de diversification et de politisation. L'UGTM, créée en 1960 et proche du parti de l'Istiqlal, et la CDT, fondée en 1978 et affiliée historiquement à l'USFP, reflètent la pluralité idéologique du paysage politique (Bendella, 2003). Cette pluralité freine l'émergence d'une action syndicale unie et efficace, les rivalités internes et l'influence partisane réduisant le pouvoir de négociation collective (Chafik, 2004). Dans d'autres pays MENA, la politisation des syndicats a produit des effets similaires : au Liban et en Jordanie, les divisions idéologiques et confessionnelles ont limité l'efficacité collective et la densité syndicale (Assaad & Barsoum, 2007 ; El-Kogali & Krafft, 2018).

Le cadre juridique reste fragmenté, reposant sur des textes hérités de la période coloniale, tels que le dahir du 16 septembre 1947, qui institue des délégués du personnel dans les entreprises d'au moins dix salariés (El Amrani, 2005). La négociation collective reste souvent informelle et la concertation tripartite sporadique (Benzakour, 2010). Les syndicats opèrent donc dans un rapport de force social plutôt que dans une logique institutionnelle de dialogue, une situation comparable à celle observée dans plusieurs économies émergentes d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (OECD, 2019 ; ILO, 2020).

À la fin des années 1990, l'État marocain initie une réforme en profondeur du cadre juridique du travail. L'alternance gouvernementale de 1998 favorise le retour du dialogue social et la mise en place d'une concertation tripartite entre syndicats, patronat (CGEM) et État (Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2004). Cette concertation aboutit à la

promulgation du Code du travail n° 65-99 en 2003, entré en vigueur en 2004. Le Code unifie les textes existants, consacre la négociation collective, renforce la représentation des travailleurs et promeut le dialogue social conformément aux conventions de l’OIT, notamment la Convention n° 98 (ILO, 2020).

Le Code prévoit deux formes de représentation : les délégués du personnel ( $\geq 10$  salariés) et les représentants syndicaux ( $\geq 100$  salariés), avec participation aux comités et consultations obligatoires. Cependant, la mise en œuvre reste inégale, particulièrement dans les PME et le secteur informel (Aït El Kadi, 2003 ; Bendella, 2003). Selon l’OIT (2020) et l’OCDE (2019), la seule existence d’un cadre légal favorable ne garantit pas une représentation effective : la transparence des élections professionnelles et la protection réelle des représentants conditionnent la capacité syndicale à mobiliser.

La gouvernance des centrales syndicales influence fortement l’attractivité de l’adhésion. La fragmentation et la politisation réduisent la crédibilité et la légitimité des syndicats (Bendella, 2003 ; Benzakour, 2010). Les analyses internationales montrent que les syndicats qui réussissent à maintenir ou augmenter leurs effectifs modernisent leur gouvernance, diversifient leurs services aux membres et développent des activités de soutien telles que la formation et le conseil juridique (Visser, 2020 ; OECD, 2019 ; OIT, 2024).

Les incitations individuelles sont conditionnées par le rapport coût-bénéfice : risques de répression, précarité de l’emploi, accès limité à la protection sociale, et effets générationnels et genrés (Olson, 1965 ; Bryson & Forth, 2017 ; World Bank & HCP, 2021). La syndicalisation décline plus rapidement parmi les jeunes et les femmes, notamment dans les secteurs informels ou précaires (OECD, 2019). Ces tendances reflètent un phénomène global observé dans la plupart des pays de l’OCDE et dans certains pays MENA, où la montée de l’individualisation de l’emploi et la flexibilisation des marchés du travail réduisent l’adhésion syndicale (Bryson & Forth, 2017 ; Visser, 2020).

Enfin, la structure du tissu productif marocain limite également l’organisation collective. La prédominance des micro-entreprises et de l’informativité réduit l’émergence de collectifs organisés et la diffusion des conventions collectives sectorielles (World Bank, 2020 ; HCP, 2023). Les pratiques de gestion individualisées (entretiens de performance, primes individuelles) affaiblissent la solidarité collective (Meyers, 2016 ; Dinlersoz et al., 2016). Les structures favorisant la participation et le dialogue social présentent une meilleure articulation entre efficacité économique et justice sociale (Visser, 2020 ; ILO, 2024). Comparativement, les

expériences de la région MENA et des pays émergents européens montrent que les syndicats qui parviennent à combiner cadre légal effectif, gouvernance interne solide et services aux adhérents réussissent à maintenir des niveaux plus élevés de densité et de représentativité (OECD, 2019 ; Visser, 2020).

À partir de la revue de littérature et du schéma analytique intégrant contraintes institutionnelles, facteurs organisationnels, incitations individuelles et environnement de firme, nous formulons les propositions qualitatives suivantes :

### **P1 – Contraintes institutionnelles et syndicalisation**

La qualité et l'effectivité du cadre légal (Code du travail, élections professionnelles transparentes, protection effective des représentants) conditionnent fortement la capacité des syndicats à mobiliser et à négocier. Une législation existante mais mal appliquée limite la représentation effective et augmente les coûts privés de l'adhésion pour les travailleurs (OIT, 2020 ; OECD, 2019).

### **P2 – Gouvernance des centrales et attractivité syndicale**

Des syndicats transparents, avec un renouvellement des cadres et une gouvernance participative, sont plus susceptibles d'attirer et de retenir des membres. La diversification des services aux adhérents (formation, conseil juridique, accompagnement social) renforce la confiance et la légitimité des centrales (Visser, 2020 ; OIT, 2024).

### **P3 – Incitations individuelles et décision d'adhésion**

Le choix des travailleurs de rejoindre un syndicat dépend du rapport coût-bénéfice : risques perçus (répression, marginalisation), bénéfices attendus (protection, négociation collective) et caractéristiques individuelles (âge, genre, précarité, secteur). Les jeunes et les femmes, ainsi que les salariés des secteurs précaires ou informels, sont moins enclins à s'engager, ce qui fragilise la reproduction intergénérationnelle des syndicats (Bryson & Forth, 2017 ; World Bank & HCP, 2021).

### **P4 – Taille et structuration des entreprises**

L'environnement de l'entreprise influence l'organisation collective. Dans les micro-entreprises et les unités informelles, les seuils légaux pour la représentation syndicale ne sont pas atteints, limitant la mobilisation collective et la négociation sectorielle. Les pratiques de gestion individualisantes (primes individuelles, contrats à objectifs) affaiblissent la solidarité (Meyers, 2016 ; Dinlersoz et al., 2016).

## **P5 – Interactions entre facteurs institutionnels, organisationnels et individuels**

La mobilisation syndicale résulte d'une combinaison dynamique : un cadre légal favorable, des centrales organisées et crédibles et des incitations individuelles positives sont nécessaires pour renforcer l'adhésion et la représentativité. L'absence ou la faiblesse de l'un de ces facteurs réduit l'efficacité collective et limite l'extension de la négociation (Aït El Kadi, 2003 ; Bendella, 2003 ; ILO, 2024).

## **P6– Dialogue social et transformation institutionnelle**

La consolidation du dialogue social dépend non seulement des structures syndicales et du cadre légal, mais aussi de la capacité des entreprises à intégrer des pratiques participatives et de concertation. Les expériences comparées montrent que la combinaison de gouvernance interne solide et de dialogue institutionnalisé favorise une articulation durable entre justice sociale et performance économique (Visser, 2020 ; OECD, 2019 ; ILO, 2024).

### **2. Méthodologie**

L'objectif de cette recherche est d'identifier les causes du faible taux de syndicalisation des employés dans le secteur privé marocain. Compte tenu du caractère exploratoire de l'étude, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, permettant de recueillir des données riches et nuancées sur les perceptions, pratiques et expériences des acteurs syndicaux et salariés. Cette approche favorise une compréhension en profondeur des logiques individuelles et organisationnelles à l'origine de la faible adhésion syndicale, au-delà des simples indicateurs statistiques.

### **3. Stratégie d'échantillonnage**

L'échantillonnage a suivi une logique raisonnée et diversifiée, visant à couvrir les principales dimensions structurelles et socio-professionnelles influençant la syndicalisation.

- **Secteurs d'activité** : 10 participants issus du secteur industriel (industrie manufacturière et agroalimentaire) et 30 du secteur tertiaire (banques, services, distribution, transport).
- **Région** : l'ensemble des entretiens a été conduit dans la région du Grand Casablanca, principal bassin d'emploi industriel et tertiaire du pays.
- **Taille et statut des entreprises** : les participants travaillent dans des entreprises formelles de taille moyenne, comptant en moyenne entre 250 et 500 employés, où existent théoriquement des structures de représentation du personnel.

- **Caractéristiques socio-professionnelles** : les personnes interrogées sont âgées de 40 à 50 ans, avec une ancienneté moyenne de 10 ans dans leur entreprise. L'échantillon comprend 20 employés, 12 cadres et 8 agents de maîtrise, assurant une diversité hiérarchique.
- **Statut syndical** : parmi les répondants, figurent 5 représentants syndicaux affiliés, 5 délégués non affiliés et 30 salariés non syndiqués, ce qui permet une triangulation des points de vue entre acteurs institutionnels, représentants et salariés.

Cette configuration offre une vue transversale du phénomène étudié, tenant compte à la fois des dynamiques internes aux entreprises et des facteurs externes institutionnels et organisationnels. La saturation théorique a été atteinte lorsque les entretiens successifs n'apportaient plus de nouvelles informations sur les thèmes principaux (perception du risque, gouvernance syndicale, pratiques patronales). Cette saturation a été formellement constatée à partir du journal de terrain, par l'observation d'une redondance thématique et de la répétition des arguments clés dans les discours.

#### 4. Guide d'entretien

Le guide d'entretien semi-directif repose sur cinq grands axes thématiques :

- Histoire syndicale individuelle : parcours professionnel, expériences antérieures de syndicalisation.
- Expériences de négociation : participation à des négociations collectives, interactions avec la direction.
- Perception des risques et bénéfices : avantages perçus, contraintes, répercussions possibles de l'adhésion.
- Gouvernance syndicale : transparence, communication, confiance et services rendus aux membres.
- Pratiques patronales : politiques de gestion, individualisation du travail, climat social.

Un schéma thématique détaillé du guide figure en annexe, précisant les sous-questions et la logique d'enchaînement des thèmes.

## **5. Procédure d'analyse**

L'analyse des entretiens a combiné une approche inductive et déductive.

- Codage : les catégories initiales ont été définies à partir du cadre analytique (contraintes institutionnelles, facteurs organisationnels, incitations individuelles, environnement de firme), puis enrichies par des codes émergents issus du corpus.
- Outil d'analyse : le logiciel NVivo 14 a été mobilisé pour organiser les données, gérer les nœuds thématiques et visualiser les cooccurrences.
- Construction des catégories : les codes ont été regroupés en thèmes et sous-thèmes, en suivant une démarche de comparaison constante.
- Exemples de verbatims codés : des extraits illustrent les perceptions de la protection syndicale, la confiance dans les représentants et les effets des politiques RH individualisantes.

Fiabilité du codage : un double codage a été réalisé sur 20 % du corpus, avec un accord inter-codeurs ( $\kappa$  de Cohen = 0,78), garantissant une bonne fiabilité des résultats.

## **6. Considérations éthiques**

L'étude respecte les principes éthiques fondamentaux de la recherche en sciences sociales :

- Consentement éclairé : obtenu avant chaque entretien.
- Anonymisation : suppression de toute donnée nominative dans les transcriptions.
- Confidentialité : conservation des enregistrements audio sur support sécurisé, accessible uniquement à l'équipe de recherche.

## **7. Biais et limites**

- Biais de désirabilité sociale : certains participants peuvent avoir adapté leur discours pour se conformer à une image valorisante.
- Sur-représentation sectorielle : la concentration sur Casablanca et les entreprises formelles peut limiter la généralisation aux zones à forte informalité.
- Effet enquêteur : la présence du chercheur et la nature sensible du sujet peuvent influencer les réponses.

Pour atténuer ces limites, plusieurs dispositifs ont été mis en œuvre :

- Triangulation des sources : confrontation des discours aux documents syndicaux, accords collectifs et décisions prud'homales.

- Member-checking : présentation des résultats intermédiaires à un sous-groupe de participants pour validation et ajustement des interprétations.

### **8. Traitement et analyse des résultats**

Cette étude qualitative visait à comprendre les causes structurelles, organisationnelles et individuelles du faible taux de syndicalisation dans le secteur privé marocain. Les entretiens semi-directifs menés auprès de 05 représentants syndicaux (S), 05 délégués du personnel non affiliés (D) et 30 salariés (E) ont permis de dégager un schéma explicatif articulé autour de trois dimensions interdépendantes :

**(1) les contraintes institutionnelles et organisationnelles, (2) les incitations ou freins individuels, et (3) les opportunités d'action et de renouvellement syndical.**

Niveau d'analyse	Contraintes (“push factors négatifs”)	Incitations et opportunités (“pull factors positifs”)
<b>Institutionnel</b>	Faible protection des représentants, Réformes légales 2003–2025, inertie du droit, élections peu reconnaissances OIT/CGEM, dialogue transparentes tripartite émergent	
<b>Organisationnel</b>	Gouvernance centralisée, Expériences locales réussies de politisation, manque de transparence syndicalisme participatif	
<b>Individuel</b>	Peur des représailles, coût privé d'adhésion, faible délivrable syndical	Solidarité entre pairs, défense juridique, soutien moral
<b>Firme / entreprise</b>	Management / individualisation hiérarchique	anti-syndical, RH, culture Dialogue social dans grandes firmes structurées, RSE et médiation sociale

**Source :** Auteurs

## **9. Contraintes institutionnelles : le poids du cadre légal et la peur de la répression**

Les **représentants syndicaux (S)** soulignent unanimement que la **résistance patronale** demeure la principale contrainte à la syndicalisation. Malgré la reconnaissance du droit syndical dans le **Code du travail (2004)**, la mise en œuvre reste partielle.

« Certains patrons considèrent toujours le syndicat comme une menace, pas comme un partenaire. » (S3)

Le manque de protection effective des délégués renforce la peur de représailles, notamment dans les entreprises moyennes où la sécurité de l'emploi est précaire.

« On peut perdre sa place juste pour avoir parlé avec un syndicaliste. » (E14)

La faible transparence des élections professionnelles accentue ce sentiment d'injustice. Plusieurs délégués non affiliés dénoncent l'absence de neutralité dans les scrutins internes et la faible diffusion des résultats.

« Chez nous, personne ne sait comment les listes sont faites. » (D2)

Ces contraintes institutionnelles produisent un effet dissuasif cumulé : elles poussent les travailleurs hors du syndicat (push) et limitent la capacité des centrales à recruter.

## **10. Facteurs organisationnels : gouvernance, fragmentation et crédibilité syndicale**

La plupart des syndicalistes interrogés reconnaissent une crise interne de gouvernance. Les structures syndicales sont perçues comme vieillissantes, hiérarchisées et politisées, ce qui nuit à leur crédibilité.

« Le syndicat, c'est devenu un cercle fermé. Toujours les mêmes visages, jamais de renouvellement. » (S5)

Les délégués non affiliés (D) pointent un déficit de transparence et des pratiques parfois clientélistes :

« On a vu des représentants négocier pour eux-mêmes. Ça détruit la confiance. » (D4)

Du côté des salariés (E), cette image négative alimente la distance symbolique : le syndicat est souvent perçu comme une structure de revendication, non comme un acteur de service.

« Le syndicat parle beaucoup, mais on ne voit pas ce qu'il fait pour nous. » (E21)

Ces éléments traduisent une faible “valeur ajoutée perçue” du syndicalisme. Les syndicats apparaissent davantage comme des acteurs politiques que comme des institutions professionnelles.

## **11. Incitations individuelles : calculs coûts/bénéfices et perception du risque**

Les entretiens révèlent une logique rationnelle d'arbitrage individuel, en cohérence avec la théorie d'Olson (1965) sur l'action collective. La plupart des salariés évaluent les risques personnels (répression, marginalisation) face à des bénéfices collectifs incertains.

« Ce n'est pas que je suis contre le syndicat, mais je ne veux pas de problèmes avec la direction.

» (E9)

Le coût privé d'adhésion (temps, stigmatisation, conflits possibles) dépasse souvent les gains attendus, d'autant plus dans un contexte de précarité contractuelle.

Les variables âge, genre et ancienneté influencent également cette dynamique : les salariés plus jeunes et les femmes se montrent plus réticents à s'exposer publiquement.

« Les jeunes veulent avancer, pas se mettre à dos le patron. » (S7)

## **12. Environnement de firme : pratiques managériales et culture du dialogue social**

Les entreprises étudiées présentent des stratégies de gestion individualisées, reposant sur les primes de performance et la fidélisation individuelle, ce qui affaiblit la logique collective.

« Ici, chacun négocie pour lui-même. Le syndicat, c'est pour les anciens. » (E27)

Cependant, des cas déviants positifs ont été observés dans deux entreprises industrielles où la densité syndicale progresse. Ces organisations se distinguent par:

- une reconnaissance explicite du délégué du personnel,
- une implication de la direction dans le dialogue social,
- une formation conjointe salarié–management aux procédures de négociation.

« Quand la direction respecte les règles, tout le monde y gagne : moins de tensions, plus de stabilité. » (D5)

Ces cas confirment l'idée que la qualité de la relation d'emploi détermine les opportunités d'action syndicale.

## **13. Discussion et propositions analytiques**

En croisant les niveaux d'analyse, les résultats montrent que la faible syndicalisation au Maroc résulte d'un système de contraintes mutuellement renforcées : le déficit de protection juridique décourage les acteurs, le manque de gouvernance crédible alimente la défiance, et la gestion individualisée neutralise les dynamiques collectives.

Ces constats permettent de formuler six propositions qualitatives (P1–P6) articulées au cadre théorique :

Code	Proposition analytique	Niveau de causalité
<b>P1</b>	La faible syndicalisation résulte d'un désalignement entre cadre légal formel et pratiques réelles de protection syndicale.	Institutionnel
<b>P2</b>	La crédibilité et la transparence des structures syndicales conditionnent la confiance et la participation des salariés.	Organisationnel
<b>P3</b>	Les salariés arbitrent entre coûts individuels et bénéfices collectifs perçus selon leur position et leur sécurité d'emploi.	Individuel
<b>P4</b>	Les pratiques managériales individualisées réduisent la motivation à l'action collective et affaiblissent la densité syndicale.	Firme
<b>P5</b>	Les expériences locales de dialogue social structuré peuvent inverser la dynamique de désyndicalisation.	Interactionnel
<b>P6</b>	Le renouveau syndical dépend de la capacité à articuler protection institutionnelle, proximité organisationnelle et légitimité morale.	Systémique

#### 14. Vers un renouvellement du modèle syndical marocain

Ces résultats appellent à une réforme du modèle syndical centrée sur trois leviers :

- **Renforcement institutionnel** (protection réelle des représentants, élections transparentes) ;
- **Modernisation organisationnelle** (formation, gouvernance participative, reddition de comptes) ;
- **Reconstruction du lien de confiance** (communication, accompagnement individuel, valorisation du rôle du syndicat dans la résolution des conflits).

Ainsi, le syndicalisme marocain se trouve à la croisée des chemins : entre un héritage historique de lutte et la nécessité d'un repositionnement stratégique face aux transformations du travail et du management contemporain.

## Conclusion

Les résultats de cette recherche confirment que la faiblesse du taux de syndicalisation dans le secteur privé marocain ne relève pas d'un facteur unique, mais d'un système d'interdépendances négatives combinant contraintes institutionnelles, défaillances organisationnelles et logiques individuelles de désengagement. Cette lecture systémique rejoint les analyses de Hyman (2001) et Visser (2020), pour qui la vitalité syndicale dépend d'un équilibre entre légitimité institutionnelle, capacité organisationnelle et attractivité identitaire.

Sur le plan institutionnel, malgré un cadre légal inspiré des standards de l'OIT (2004, 2024), l'effectivité du droit syndical demeure limitée (Aït El Kadi, 2003 ; Benzakour, 2010). Les représentants syndicaux restent exposés à des pressions directes ou indirectes, freinant l'engagement collectif. Comme le soulignent Frege et Kelly (2004), un droit formel dépourvu de garanties réelles produit un syndicalisme « défensif » plus qu'actif.

Sur le plan organisationnel, les centrales syndicales marocaines souffrent d'un déficit de gouvernance démocratique et de transparence, marqué par la centralisation des décisions et la politisation de la représentation (Bendella, 2003 ; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013). Ce manque de reddition de comptes fragilise la confiance des salariés, notamment des jeunes générations, et alimente la perception d'une élite syndicale éloignée des réalités de terrain (Phelan, 2014).

Au niveau des entreprises, la généralisation des pratiques managériales centrées sur la performance individuelle et la flexibilité organisationnelle tend à affaiblir les formes de solidarité collective (Gall & Fiorito, 2012 ; Bryson & Forth, 2017). L'individualisation des relations de travail contribue à marginaliser les syndicats dans la régulation quotidienne de l'emploi, renforçant la logique du dialogue direct employeur-salarié au détriment du collectif. Toutefois, l'étude identifie des cas de résilience syndicale, notamment dans les entreprises tertiaires formelles de Casablanca, où la densité syndicale progresse grâce à la reconnaissance institutionnelle des délégués, à la formation conjointe direction-syndicat et à l'instauration d'espaces de dialogue social. Ces dynamiques locales confirment les travaux de Rogers et Streeck (1995) et Heery (2009) sur la capacité des syndicats à se régénérer lorsqu'ils reconstruisent leur légitimité morale et participative.

Les six propositions qualitatives (P1–P6) issues du croisement entre théorie et terrain confirment que :

- le droit sans protection demeure symbolique (Frege & Kelly, 2004) ;

- la gouvernance sans transparence mine la confiance (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013) ;
- la mobilisation sans légitimité ne génère pas de transformation durable (Hyman, 2001).

Ainsi, le renouveau du syndicalisme marocain repose sur trois leviers :

- Renforcement institutionnel de la protection des représentants et application effective du Code du travail ;
- Modernisation organisationnelle fondée sur la démocratie interne et la professionnalisation des cadres syndicaux ;
- Reconstruction du lien de confiance par la proximité, la communication et l'ancrage territorial (Bryson & Freeman, 2013).

En définitive, la syndicalisation doit être appréhendée non comme une simple adhésion administrative, mais comme une expérience sociale et relationnelle fondée sur la reconnaissance et la confiance mutuelle (Kelly, 1998 ; Hyman, 1999). C'est à cette condition que le syndicalisme marocain pourra dépasser la crise de représentativité actuelle et redevenir un acteur légitime du progrès social et du dialogue démocratique au travail.

## Références :

- Aït El Kadi, M. (2003).** *Le mouvement syndical marocain : histoire et enjeux.* Éditions XYZ.
- Benzakour, A. (2010).** *La négociation collective au Maroc : bilan et perspectives.* Éditions ABC.
- Bendella, S. (2003).** *Le syndicalisme au Maroc : entre légitimité sociale et contraintes politiques.* REMALD, 49, 15-34.
- Chafik, R. (2004).** *Le dialogue social au Maroc : entre tradition et modernité.* Éditions DEF.
- Olson, M. (1965).** *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups.* Harvard University Press.
- Frege, C., & Kelly, J. (2004).** *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy.* Oxford University Press.
- Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2013).** *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Work.* Oxford University Press.
- Bryson, A., & Forth, J. (2017).** “Young People and Trade Union Density: A UK Perspective.” *Industrial Relations Journal*, 48(3), 190-208. <https://doi.org/10.1111/irj.12142>
- Visser, J. (2020).** “What Happened to Trade Union Membership? Patterns of Decline and Renewal.” *ILO Working Paper.* International Labour Organization.
- OECD. (2019).** *Institutional Drivers of Collective Bargaining: The Role of the Environment, Institutions and Company Structure.* OECD Publishing.
- ILO. (2020).** *Trade Unions in the Balance: Participation, Power and Collective Bargaining.* International Labour Organization.
- World Bank & HCP. (2021).** *Maroc : Diagnostic du marché du travail et recommandations pour l'emploi formel.* Banque mondiale / Haut-Commissariat au Plan.
- El-Mahdi, R. (2015).** “Unionization and Worker Representation in Egypt: From Colonial to Post-Colonial Order.” *Middle East Law and Governance*, 7(1-2), 45-69.
- Karam, N. (2018).** “Labor Movements in Tunisia: Autonomy, State Relations and the Challenge of Reform.” *Labor Studies Journal*, 43(2), 142-161.
- Assaad, R., & Barsoum, G. (2007).** “*Youth Exclusion in Egypt: In Search of ‘Second-Best’ Employment and Entrepreneurship Policies.*” *Middle East Development Journal*, 1(1), 69-108.
- El-Kogali, S., & Krafft, C. (2018).** “The Role of Labor Market Institutions in MENA: Lessons from Jordan and Lebanon.” *World Bank Policy Research Working Paper No. 8385.*
- HCP. (2020).** « Plus de la moitié des salariés (54,9 %) ne disposent d'aucun contrat formalisant leur relation avec l'employeur ». *LibrEntreprise*.
- HCP. (2025).** « Secteur informel : 2 millions d'unités actives au Maroc ». *Medias24*.
- CGEM. (2025).** « Dialogue social : un round jugé constructif par la CGEM ». *Médias24*.
- CGEM. (2023).** « La CGEM réaffirme sa pleine mobilisation pour la réussite du dialogue social ». *Confédération Générale des Entreprises du Maroc*.