ARTICLE · THEMA RH

Manager et représentants du personnel : de la méfiance au dialogue social

Par Abdelmajid TRONJI — THEMA RH

Dans beaucoup d'entreprises, les relations sociales restent l'affaire de la direction des ressources humaines. Le manager, lui, se tient prudemment à distance — jusqu'au jour où un délégué de son équipe vient porter une réclamation, demande à s'absenter pour son mandat ou conteste une décision. C'est pourtant au plus près du terrain que le climat social se construit ou se dégrade. Et c'est le manager qui en est le premier acteur.

Le manager, maillon oublié des relations sociales

Le système des relations sociales réunit plusieurs acteurs : la direction, la fonction RH, les délégués des salariés, le comité d'entreprise, les syndicats et, en arrière-plan, l'inspection du travail. Chacun a ses missions, ses intérêts et ses stratégies. Les syndicats eux-mêmes ne parlent pas d'une seule voix : leurs priorités, leurs méthodes et leur manière d'aborder la négociation diffèrent sensiblement.

Dans ce paysage, le manager occupe une place singulière. Il n'est pas négociateur, mais il est en contact permanent avec les salariés et leurs représentants. Il perçoit les tensions avant qu'elles ne remontent. Il prend chaque jour des décisions — organisation du travail, congés, évaluations — qui nourrissent ou apaisent les revendications. Ignorer ce rôle, c'est laisser les problèmes grandir jusqu'à ce qu'ils deviennent des conflits.

Connaître le cadre légal pour agir avec discernement

Beaucoup de maladresses managériales naissent d'une méconnaissance du droit. Le Code du travail marocain (loi 65-99) organise pourtant clairement la représentation du personnel, et quelques repères suffisent à éviter les erreurs les plus coûteuses :

- **Les délégués des salariés** doivent être élus dans tout établissement employant habituellement au moins dix salariés permanents (article 430).
- **Le comité d'entreprise** devient obligatoire à partir de cinquante salariés (article 464).
- **Le temps de délégation** : l'employeur doit laisser aux délégués, sauf circonstances exceptionnelles, jusqu'à quinze heures par mois et par délégué pour exercer leurs fonctions, ce temps étant rémunéré comme temps de travail (article 456).
- **La protection des élus** : les délégués, titulaires comme suppléants, bénéficient d'une protection particulière, et toute mesure disciplinaire envisagée à leur encontre relève d'une procédure spécifique impliquant l'inspection du travail (article 457).
- **La liberté syndicale** : toute atteinte aux libertés et aux droits liés à l'exercice syndical dans l'entreprise est interdite (article 9).

Connaître ces règles, c'est savoir ce que l'on peut exiger d'un représentant du personnel, mais aussi ce que l'on ne peut pas lui refuser. C'est aussi cerner les limites : un mandat ne dispense pas de son travail, et le manager garde toute légitimité pour organiser l'activité de son équipe.

Manager un représentant du personnel… sans discriminer

Avoir un élu dans son équipe est souvent vécu comme une contrainte. Il s'absente, il conteste, il « fait de la politique ». Ce regard est à la fois injuste et risqué. Un représentant du personnel reste un collaborateur, avec ses compétences, ses objectifs et ses perspectives d'évolution.

Quelques pratiques font la différence :

- **Connaître le profil de chaque représentant** : son mandat, son engagement, sa manière d'intervenir, pour adapter son mode de relation.
- **Intégrer les temps de délégation dans l'organisation** : planifier l'activité de l'équipe en tenant compte des absences liées au mandat, plutôt que de les subir.
- **Favoriser les comportements constructifs** : écouter, expliquer ses décisions, reconnaître les remontées pertinentes.
- **Ne jamais lier le mandat aux décisions RH** : entretien annuel, début et fin de mandat, évolution de carrière, augmentation de salaire doivent reposer sur des critères objectifs et identiques à ceux des autres collaborateurs.

Ce dernier point est essentiel. Une évaluation sévère sans fondement, une promotion bloquée ou une augmentation oubliée peuvent être perçues — et plaidées — comme une discrimination syndicale. Le manager doit pouvoir justifier chacune de ses décisions par des faits.

Prévenir les conflits plutôt que les gérer

La meilleure façon d'éviter le conflit social est de traiter les préoccupations avant qu'elles ne deviennent des revendications. Le manager est le **premier gestionnaire des préoccupations** de son équipe : une question restée sans réponse, un sentiment d'injustice, une surcharge non reconnue finissent toujours par trouver un porte-parole.

Lorsque les délégués portent des réclamations, le manager a aussi un rôle à jouer. Le Code du travail prévoit d'ailleurs que, sauf circonstances exceptionnelles, les délégués remettent à l'employeur une note écrite exposant l'objet de leur requête deux jours avant d'être reçus (article 461). Le manager, qui connaît la réalité du terrain, est le mieux placé pour aider la fonction RH à analyser ces demandes et à y apporter une réponse juste.

Enfin, le manager contribue à l'**observation sociale** : absentéisme, tensions récurrentes, départs, climat d'équipe. En partageant ces signaux avec les RH, il permet à l'entreprise d'agir sur les facteurs de tension avant qu'ils ne dégénèrent.

En conclusion

Les relations sociales ne se jouent pas seulement autour de la table de négociation. Elles se jouent chaque jour, dans la manière dont un manager organise le travail, évalue ses collaborateurs et répond à leurs préoccupations. Le manager qui maîtrise le cadre légal et adopte une posture ouverte ne subit plus le dialogue social : il en devient un acteur à part entière, au service du climat de son équipe et de la performance de l'entreprise.

Pour aller plus loin : notre formation du 27 janvier 2027

THEMA RH organise la formation **« Manager : acteur des relations sociales — Interagir au quotidien avec les représentants du personnel »**, pour agir avec assurance dans vos relations avec les représentants du personnel, du cadre juridique marocain aux pratiques managériales concrètes.

- **Date** : mercredi 27 janvier 2027, de 9h00 à 17h30 (accueil à 8h30)
- **Format** : webinaire 100 % en ligne, 1 journée
- **Au programme** : le système des relations sociales et le rôle du manager ; les instances représentatives et le cadre légal marocain ; manager les représentants du personnel de son équipe sans discriminer ; prévenir les conflits et travailler en partenariat avec les RH.
- **Public** : cadres managers, responsables opérationnels, managers de proximité.
- **Tarif** : 2 000 DH HT par personne (2 400 DH TTC)

Inscription : demandez le bulletin d'inscription par mail à tronji@themarh.com. L'inscription est confirmée à réception du bulletin dûment renseigné.