

Stratégies des firmes multinationales et logiques de mobilisation des ressources en main-d'œuvre au Maroc

Résumé

Depuis le milieu des années quatre-vingt, le Maroc a connu une forte croissance du chômage des diplômés de niveau supérieur. La dominance du travail non qualifié se trouve pour l'essentiel induite par l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail. Mais cette situation peut également être associée aux stratégies des firmes multinationales (FMN) et leur positionnement dans la division internationale du travail. C'est dans ce cadre qu'il est désormais important d'étudier les comportements stratégiques des FMN sur le marché du travail. Il s'agit, tout d'abord, sur la base d'une enquête réalisée auprès des chefs d'entreprise installées à Tanger, d'analyser les effets des investissements directs étrangers sur le capital humain, puis de voir quelles sont les politiques publiques du point de vue de la formation, pour inciter les FMN à s'implanter et pour répondre à leurs besoins.

Mots-clés

Capital humain, stratégies des firmes multinationales, division internationale du travail, impact des investissements directs étrangers sur le marché du travail.

Classification JEL

F – Economie internationale.

Dounia Rabhi

Université Montpellier I,
(dounia.rabhi@yahoo.fr)

Le capital humain se définit comme l'ensemble des connaissances, qualifications et expériences acquises par un individu grâce à l'éducation et à la formation professionnelle, sans oublier la santé physique. La théorie du capital humain a été développée par Becker (1975). Son idée de base vise à rendre compte des conséquences bénéfiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes d'un individu. Il avance que les inégalités de salaire reflètent les productivités différentes des travailleurs, du fait d'une détention inégale du capital humain.

Becker considère l'éducation et la formation professionnelle comme un investissement. Il fait la distinction entre investissement général et spécifique et fait ressortir le rôle de cet investissement sur le marché du travail. « Tout le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se redessine autour de la compétence des hommes (Meignant, 1997) ». Les personnes dont le niveau de formation est relativement élevé sont mieux rémunérées et ont plus de chances d'avoir accès à un emploi. Les diplômés de l'université sont plus en mesure de contribuer au bien-être que les personnes qui n'ont pas de qualification universitaire.

Plus un individu a un diplôme reconnu, plus le risque qu'il soit au chômage diminue et plus son salaire sera élevé. Cependant, au Maroc, nous observons un fort chômage des diplômés. Nous supposons que ces difficultés d'insertion sont liées, d'une part, aux stratégies des firmes multinationales visant la minimisation des coûts et, d'autre part, à l'inefficience du système d'éducation et son inadéquation aux besoins des entreprises. Mais, ça n'empêche que les diplômés restent toujours socialement bénéfiques. Notre questionnement consiste à définir quelles sont les tendances stratégiques des firmes en matière d'embauche et de formation. Quelles sont les politiques publiques engagées par le Maroc pour répondre aux attentes des entreprises étrangères et en vue d'une meilleure employabilité des jeunes.

Cet article vise en premier lieu à nous éclairer sur les pratiques spécifiques d'emploi et de formation mises en œuvre par les entreprises installées à Tanger, en se basant sur les résultats de notre enquête menée dans cette région ; la deuxième partie se focalisera sur les nouvelles politiques du Maroc du point de vue de la formation, pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés.

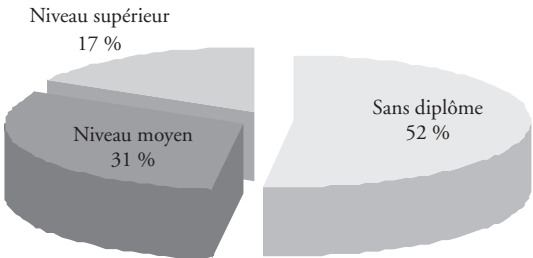
1. Fort chômage des diplômés

Les théories du capital humain annoncent que des niveaux élevés d'éducation améliorent les chances d'obtenir un emploi et permettent d'avoir des salaires plus élevés. « Le savoir, en sa qualité d'intrant comme de produit, est au centre du processus de croissance et de création d'emploi (OCDE, 1996). » Cependant, depuis le milieu des années quatre-vingt, le Maroc a connu une forte croissance du chômage des diplômés de niveau supérieur. La population active occupée reste majoritairement peu qualifiée, puisque, en 2004, 71,5 % des travailleurs n'ont pas de diplôme et 13 % ont le niveau de la formation de deuxième cycle de l'enseignement fondamental (Direction des études et des prévisions financières, 2006).

Le chômage des jeunes diplômés marocains est généralement plus élevé que celui des jeunes non diplômés. Le nombre de jeunes diplômés au chômage a progressé de 20,5 % en moyenne annuelle sur la période 1985-1993 (El Aynaoui, 2002). Les données de l'Enquête nationale sur la

population active urbaine de 2002 a montré que le taux de chômage croît avec le niveau d’instruction, quel que soit le sexe (cité dans Ait Soudane, 2005). En milieu urbain, la part de la population occupée sans diplôme est passée de 68,2 % en 1985 à 52,2 % en 2004 (DEPF, 2006), ce qui indique une orientation progressive vers un développement des ressources humaines. Cependant, la part de la population occupée de niveau supérieur

Figure 1
**Structure de la population active occupée (urbaine)
par diplôme en 2004**

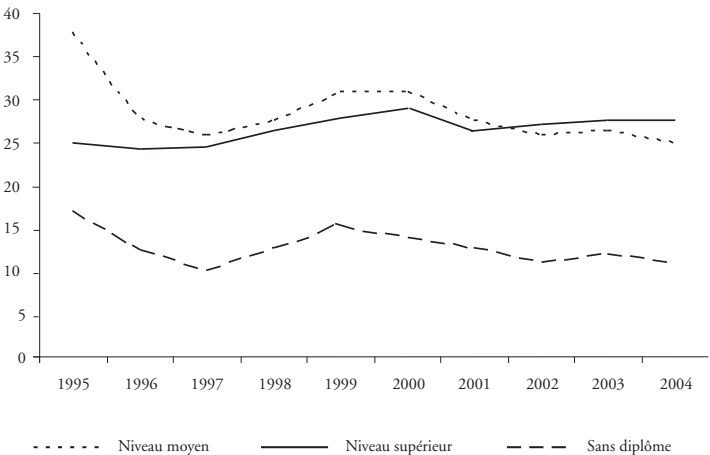


Source : réalisé à partir des données de la Direction des études et des prévisions financières.

reste faible (16,7 % en 2004).

Les données statistiques par diplôme durant la période 1995-2004 montrent que le taux de chômage augmente avec le niveau de formation.

Figure 2
**Evolution du taux de chômage urbain
par niveau de diplôme (1995-2004)**



Source : réalisé à partir des données de la direction des Etudes et des prévisions financières.

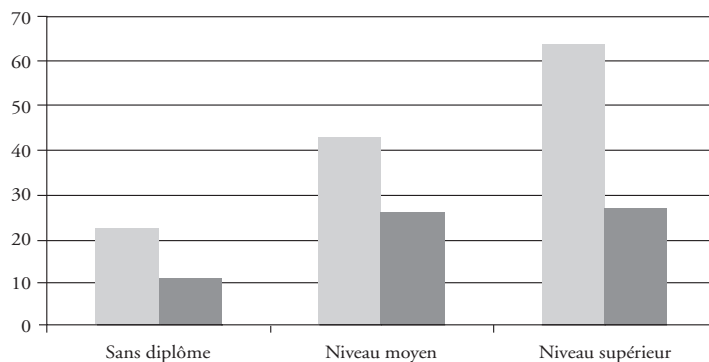
Les diplômés de niveau supérieur affichent en effet un taux de chômage de 27,1 % en 2004 contre 24,7 % pour les diplômés de niveau moyen et 10,5 % pour les non-diplômés. En outre, l'amélioration du marché du travail entre 1995 et 2004 a essentiellement concerné les non-diplômés qui ont enregistré une baisse de 6 % de leur taux de chômage et les diplômés de niveau moyen avec une baisse de 12,8 %. Néanmoins, pour ces derniers, le taux de chômage reste relativement élevé et proche de celui des diplômés de niveau supérieur.

L'analyse de la structure du chômage urbain par tranche d'âge montre que les catégories des actifs de 15-24 ans et de 25-44 ans sont les catégories les plus touchées avec respectivement 33,2 % et 62,2 % des chômeurs en 2004, ce qui peut expliquer les difficultés d'insertion des jeunes sans expérience professionnelle et le chômage de longue durée. En outre, les jeunes de 15-24 ans sont les plus vulnérables face au chômage, avec un taux plus élevé que celui des 25-44 ans (33,2 % et 18,2 % respectivement) (DEPF, 2006).

Par ailleurs, sur l'ensemble de la population des diplômés, c'est le groupe d'âge 15-25 ans qui souffre le plus du chômage, quels que soit le niveau de diplôme, le sexe ou encore le milieu de résidence, et l'écart du taux de chômage entre les jeunes et leurs aînés croît avec l'augmentation du niveau d'instruction (El Aoufi., Bensaïd, 2008). D'ailleurs, en milieu urbain, le taux de chômage des 15-24 ans est 6,4 fois supérieur à celui des 35-44 ans pour les diplômés de niveau supérieur, 3,7 fois pour les diplômés de niveau moyen et 3,2 fois pour les non diplômés. Donc, nous constatons que les risques du chômage des jeunes augmentent avec le niveau d'instruction. Les jeunes diplômés de niveau supérieur sont les plus vulnérables avec un taux de chômage très élevé (61,4 % au niveau national et 63,4 % en milieu urbain en 2002), alors que celui des jeunes sans diplôme n'est que de 9,1 % au niveau national (21,6 % en milieu urbain).

Figure 3

Taux de chômage selon le niveau d'instruction et l'âge (urbain, 2002)



Source : réalisé à partir de la direction de la Statistique, 2002.

Les femmes diplômées actives sont plus touchées que les hommes par le chômage, et cet écart croît avec le niveau de qualification. En 2002, il passe de 2,2 % pour les non-diplômés à 8,5 % pour les diplômés de niveau moyen et à 13,2 % pour les diplômés de niveau supérieur (Ait Soudane, 2005). Par conséquent, les femmes sans diplôme subissent moins le chômage que les hommes sans diplôme, alors qu'elles sont plus vulnérables quand il s'agit de diplôme de niveau supérieur. En milieu urbain, le taux de chômage féminin est de 24,3 % contre 16,6 % pour les hommes en 2004.

Le secteur privé reste le principal employeur en milieu urbain avec 82,6 % de la population active occupée en 2004 contre 72,9 % en 1996. Cependant, l'analyse des résultats de l'enquête nationale sur l'encadrement des entreprises privées fait ressortir la faiblesse du taux d'encadrement moyen de l'ensemble des entreprises (9 %). Une entreprise sur deux dispose d'un directeur ou cadre administratif en moyenne, une entreprise sur six a un directeur technique supérieur et chaque entreprise dispose de deux techniciens cadres au maximum (CNJA, 1994, cité dans Ait Soudane, 2005).

L'étude menée par la Banque mondiale et le ministère de l'industrie et du commerce auprès de 587 entreprises en 2004 souligne le faible taux d'encadrement des entreprises au Maroc (Perrotey, 2006). A la tête des sociétés enquêtées, on ne trouve souvent qu'une seule personne ou une toute petite équipe. De plus, l'encadrement moyen ne représente que 4 %. Ceci peut s'expliquer par le grand nombre de PME familiales et les difficultés de trouver des profils adéquats.

L'enquête « Population active urbaine » de 1993 montre que 1,5 % des diplômés des écoles supérieures privées sont au chômage, contre 30,3 % des diplômés des facultés (Ait Soudane, 2005). En effet, la catégorie des diplômés de niveau supérieur la plus touchée par le chômage est celle des diplômés de l'enseignement supérieur universitaire. Par contre, les diplômés des écoles et instituts supérieurs ont plus de chances d'obtenir un emploi. Un étudiant peut préférer suivre ses études dans un établissement privé payant et, de ce fait, investir dans sa formation en vue d'augmenter ses chances d'accès à l'emploi.

Le chômage des jeunes diplômés au Maroc peut s'expliquer par l'inadéquation entre l'offre et la demande du travail et/ou par les stratégies des FMN visant la minimisation des coûts. Pour mieux comprendre ces mécanismes, nous avons mené une enquête par questionnaire dans la région de Tanger-Tétouan auprès des cadres dirigeants de 64 entreprises appartenant à des secteurs diversifiés. Sur les 64 entreprises enquêtées, 45 sont d'origine étrangère, dont 29 installées à la zone franche ; 19 sont marocaines.

2. Des pratiques régionales spécifiques

L'implantation rapide et continue des investissements directs étrangers dans la région de Tanger-Tétouan est le résultat de ses avantages

spécifiques, notamment la proximité géographique de l'Europe, le nouveau port Tanger Med et la création de la zone franche d'exportation dans le cadre d'une politique de développement régional. La concentration industrielle dans cette région est due à la combinaison des spécificités régionales qui la placent devant reste du pays et des économies importantes d'agglomération générées.

Ceci devrait se traduire par des créations d'emplois et l'acquisition de savoir-faire et de nouvelles capacités d'apprentissage. En 2001, l'industrie de Tanger a assuré un emploi à environ 46 635 personnes, soit une progression moyenne annuelle de 6,2 % depuis 1992, contre une moyenne de 0,9 % nationale. Dans la même année, 61 % de l'effectif est de sexe féminin, 76 % est employé dans le secteur des industries textiles et du cuir et 57 % dans les entreprises à participation étrangère (Loutaf, 2003). Donc, la présence étrangère favorise la création d'emplois qui, généralement, ne nécessitent pas de fortes qualifications.

Selon une enquête menée par la Délégation de l'industrie et du commerce de Tanger en 2001 auprès de 462 entreprises industrielles installées à Tanger, le secteur du textile et du cuir est le principal employeur, avec un total de 34 782 emplois permanents (75 % du total). Vient en deuxième lieu le secteur des industries mécanique, métallurgique, électrique et électronique, avec 4 712 emplois permanents (10 %).

2.1. Création des emplois

Le dépouillement des données fait ressortir que les entreprises étrangères de notre échantillon font travailler quelque 15 305 employés permanents en 2004, avec une moyenne de 383 emplois par entreprise (40 entreprises étrangères ont communiqué leurs effectifs). Le nombre d'emplois créés a plus que triplé, passant de 4 877 en 2000 à 15 305 en 2004. Le secteur textile et cuir reste le plus fort pourvoyeur d'emploi. Néanmoins, nous remarquons que le nombre d'emplois créés croît plus

Tableau 1

Evolution de l'effectif au sein de 40 entreprises étrangères installées à Tanger

Année Secteur	2000	2001	2002	2003	2004
Textile et cuir	3 092	3 773	4 611	4 687	6 530
Automobile	300	1 030	2 071	5 510	5 816
Autres industries	1 485	1 897	2 168	2 448	2 959
Total	4 877	6 700	8 850	12 645	15 305

Source : Résultats de l'enquête menée à Tanger.

rapidement dans le secteur automobile, passant de 300 en 2000 à 5 816 en 2004 et dépassant le secteur textile en 2003, alors qu'il en faisait moins du dixième en 2000.

Trois entreprises automobiles et une aéronautique n'ont pas communiqué leurs effectifs parce qu'elles sont en période de démarrage. Ainsi, 37,8 % des chefs d'entreprises étrangères interrogés ont établi un plan de recrutement de la main-d'œuvre durant les trois années à venir, ce qui montre que les investissements directs étrangers (IDE), notamment dans les secteurs émergents, contribueraient davantage à favoriser l'emploi dans la région.

D'après un agent de l'ANAPEC de Tanger, les entreprises prennent contact dès leur implantation avec cette agence pour procéder au recrutement. L'ANAPEC ne s'engage pas dans la formation du personnel, mais elle peut orienter les chercheurs d'emplois et aider les entreprises à trouver le profil adéquat. Il existe cependant une concurrence avec d'autres agences d'intermédiation, surtout avec les cabinets privés de recrutement qui sont préférés pour certains postes (intérimaires par exemple).

La zone franche d'exportation absorbe la plus grande partie des chercheurs d'emploi qui viennent de tous les côtés du Maroc. Cette zone est clôturée et l'accès au travail est limité. Les entreprises qui y sont installées préfèrent s'adresser aux agences d'intermédiation. En deux ans, environ 5 000 insertions ont été opérées par l'ANAPEC de Tanger.

Les firmes multinationales (FMN) sont structurées. La définition d'un poste se fait d'une manière claire et professionnelle ce qui facilite la tâche de l'ANAPEC pour trouver le profil demandé. En plus, quand elles s'engagent pour recruter, elles respectent les normes minimales (encadrement, formation, gestion de la paie des salariés, affiliation à la Caisse nationale de la sécurité sociale, rédaction d'un contrat écrit entre employé et employeur). De leur côté, les entreprises locales trouvent des difficultés à définir la nature du poste recherché. En revanche, dans les deux cas se pose le problème de l'inadéquation entre l'offre du travail et les profils recherchés.

La structuration de la main-d'œuvre par qualification, au sein des 36 entreprises qui ont répondu à la question, confirme les observations précédentes relatives à une forte employabilité des non diplômés.

Tableau 2

Ventilation des emplois au sein de 36 entreprises étrangères en 2004

Cadres	Cadres moyens	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés	Ouvriers non qualifiés	Employés
598	673	1 531	1 773	9 693	452

Source : Résultats de l'enquête menée à Tanger.

Trente entreprises étrangères ont donné leurs effectifs par sexe. Sur 8 390 travailleurs, 4 986 sont des femmes et 3 404 des hommes. Nous constatons que l'emploi féminin est élevé et dépasse même l'emploi masculin. Cependant, les femmes sont fortement concentrées dans le secteur textile-confection et surtout dans des emplois à faible qualification.

Vu la prédominance du personnel non qualifié au sein des entreprises étrangères, même si les travailleurs ne disposent d'aucun diplôme, ils peuvent se maintenir sur, ou avoir accès à un emploi. Ça ne signifie pas que ces entreprises ne répondent pas aux exigences de compétitivité et de performance. Elles sont présentes sur le marché international et assurent leur positionnement concurrentiel au niveau international. 60 % d'entre elles interviennent sur le marché international, alors que les entreprises marocaines sont plus présentes sur le marché national (63,2 %).

Tableau 3

La concurrence par niveaux géographiques

Concurrence	Entreprises étrangères	Entreprises étrangères à la ZF	Entreprises nationales
Locale	4,4 %	6,9 %	15,8 %
Régionale	2,2 %	0	5,3 %
Nationale	22,2 %	10,3 %	63,2 %
Européenne	22,2 %	27,6 %	5,3 %
Internationale	60 %	62,1 %	42,1 %

Source : Résultats de l'enquête menée à Tanger.

ZF : zone franche.

Ces firmes multinationales adoptent une stratégie de minimisation des coûts dite « verticale », car elles développent des stratégies de rationalisation destinées à réduire les coûts de production, notamment en installant des filiales-ateliers dans des pays à bas salaires, se spécialisant dans la production de composants ou d'assemblage de produits finis. Une grande part de la production est réexportée à l'étranger. L'asymétrie de développement des pays est à la base de cette stratégie caractérisée par des flux unilatéraux.

En effet, dans notre échantillon, 82,2 % des entreprises étrangères enquêtées accordent une importance stratégique au faible coût de la main-d'œuvre, facteur plus déterminant qu'au niveau national. Car à Tanger, d'autres éléments sont réunis pour rendre ce facteur plus décisif, tels que la proximité géographique du grand marché européen, les avantages fiscaux et l'infrastructure d'accueil. Le faible coût est une caractéristique du pays d'accueil, mais pour le cas de la région de Tanger-Tétouan, il est combiné

à d'autres variables qui caractérisent la région, et de ce fait, l'ensemble de ces variables constitue une caractéristique spécifique à la région.

Le groupe français Souriau, par exemple, spécialisé dans la fabrication de connecteurs pour l'industrie aéronautique, a délocalisé sa production de la Hongrie vers le Maroc en 2002. Selon Souriau-Maroc, le choix d'implantation dans la nouvelle zone franche de Tanger répond à des raisons évidentes de faible coût de la main-d'œuvre, mais également de proximité géographique avec l'Europe et de politique fiscale attrayante de la zone franche.

Dans le modèle HOS, on raisonne en fonction des différences de dotations factorielles entre les pays. Un pays qui dispose d'une main-d'œuvre abondante a intérêt à se spécialiser dans une industrie qui en utilise beaucoup. Mais avec l'accroissement de la mobilité des capitaux, la mobilité des travailleurs qualifiés et la division internationale des processus productifs, un pays qui dispose d'une main-d'œuvre non qualifiée abondante se spécialise dans les segments des processus de production qui utilisent intensivement une main-d'œuvre non qualifiée. Même si une firme multinationale est spécialisée dans une industrie fortement dotée en capital (automobile par exemple), si une partie de sa production utilise une main-d'œuvre non ou peu qualifiée abondante (câblage par exemple), elle a intérêt à délocaliser cette partie dans un pays fortement doté en travail.

Donc un PED comme le Maroc peut se spécialiser dans une industrie qui utilise intensivement le capital, mais uniquement dans la partie de production intensive en travail non ou peu qualifié. On ne parle plus seulement d'une spécialisation travail-capital mais aussi d'une spécialisation travail qualifié-travail non qualifié, que ça soit dans des industries intensives en travail ou en capital. Ceci s'explique par des différences de qualification et des écarts de technologie puisque les technologies transférées vers les PED sont généralement moins sophistiquées que celles utilisées dans les pays développés.

La forte demande du travail non qualifié peut s'expliquer non seulement par les stratégies des firmes en matière de division internationale du travail, mais aussi par le manque de qualifications locales.

2.2. Manque de qualifications

Nous allons étudier la structuration interne par qualification et les difficultés de recrutement rencontrées par certaines entreprises nationales et étrangères installées à Tanger. A cet effet, nous prenons le cas de 5 entreprises 100 % marocaines et 11 entreprises 100 % étrangères qui rentrent dans l'échantillon de notre enquête réalisée à Tanger et qui sont toutes les 16 exportatrices à 100 %. Les cinq entreprises marocaines produisent dans l'industrie du textile et de la confection. D'ailleurs, la production nationale exportatrice à Tanger est majoritairement spécialisée dans le textile, activité qui utilise intensivement le travail.

Tableau 4

Cas des entreprises marocaines

Entreprise	Activité	Effectif total (2004)	Part (en %) du travail non qualifié	Difficultés de recrutement (types d'emploi)
Larinor	Textile	1 007	93,8	Couturiers qualifiés
GIMCO	Textile	216	86,1	Techniciens en mécanique et en méthode
Soukaina	Textile	120	75	Machinistes
Lubnatex	Textile	175	93,1	Ouvriers qualifiés
Arcot	Textile	680	94,2	Chefs de chaînes, chefs de salles et ouvriers qualifiés

Source : Résultats de l'enquête réalisée à Tanger.

Nous remarquons que le travail non qualifié est dominant, et les entreprises éprouvent des difficultés de recrutement liées principalement à un manque d'une main-d'œuvre qualifiée. Maintenant, nous prenons le cas des filiales étrangères installées à Tanger. La diversification des activités des FMN installées à Tanger se traduit par une transformation de la spécialisation de la région. En effet, la tendance actuelle du secteur industriel se dirige vers les industries à plus forte valeur ajoutée, avec un passage progressif du textile vers l'automobile. Mais cette nouvelle spécialisation reste confinée à des industries qui ne nécessitent pas de fortes qualifications.

Nous remarquons également la dominance de la main-d'œuvre non qualifiée et les difficultés de recrutement liées principalement à un manque de compétences. Que ça soit des industries intensives en travail ou en capital, les filiales installées à Tanger utilisent abondamment le travail non qualifié. La région est donc fortement dotée en travail non qualifié et se spécialise dans des industries qui utilisent une main-d'œuvre non qualifiée abondante.

Du côté de la demande du travail, les investisseurs se plaignent de la difficulté à recruter des personnels compétents. Du côté de l'offre, les diplômés de niveau supérieur sont les plus touchés par le chômage. Ce constat peut être lié au manque d'articulation du système éducatif avec les besoins des entreprises. En effet, 46,7 % des chefs d'entreprise étrangère déclarent que l'enseignement supérieur ne répond pas aux besoins de leurs entreprises en termes d'emploi, notamment dans les industries automobile, aéronautique, textile et cuir, services et pharmacie.

Tableau 5
Cas des entreprises étrangères

Entreprise	Activité	Effectif total (2004)	Part (en %) du travail non qualifié	Difficultés de recrutement (types d'emploi)
Delphi	Câblage électrique	3 500	90	–
AWSM	Faisceaux de câbles automobile	1 850	91	Cadres, cadres moyens et ouvriers spécialisés
Trecor	Coiffes de sièges pour automobile	200	86,6	Opérateurs, chefs d'équipe et coordinateur spécialisés dans le domaine
Dion Aéronautique	Pièces mécaniques de précision	60	83,3	Tourneur et fraiseur qualifiés
Adrenaline Games	Structures gonflables	70	87,1	–
Sterimax	Parapharmacie	200	76,5	–
TVDB	Transformation du bois	30	86,6	Ouvriers spécialisés, opérateurs des machines de bois et techniciens de maintenance mécanique
NUCAIN	Cuir et chaussures	160	92,5	Ouvriers qualifiés
Trojaco	Textile	1 480	82,9	Main-d'œuvre qualifiée, chef de chaîne et technicien de confection
M1Bleu	Textile	450	96	–
Dewhirst Ladieswear Morocco	Textile	1 812	66,6	Employés qualifiés

* Effectif de 2005 pour Trecor et Dion Aéronautique (en démarrage).
 Source : Résultats de l'enquête réalisée à Tanger.

51,1 % des chefs d'entreprise étrangère éprouvent des difficultés de recrutement au niveau du personnel qualifié (cadres, cadres moyens, ingénieurs, tourneurs et fraiseurs qualifiés, techniciens expérimentés en mécanique, ouvriers spécialisés...), et 37,8 % d'entre eux affirment que le niveau de qualification de la main d'œuvre locale ne permet pas de développer des activités à forte valeur ajoutée. Les investisseurs nationaux (47,4 % des enquêtés) se plaignent également du manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur textile (couturiers qualifiés, chefs de chaîne, ouvriers qualifiés, commerciaux, expérience et confiance, techniciens...).

Nous constatons donc que le chômage élevé des diplômés de haut niveau n'est pas seulement le résultat des choix stratégiques des FMN en matière de division internationale du travail ; mais aussi de l'inadéquation du système

éducatif au marché du travail. Cette situation naît du lien entre les stratégies des FMN et les caractéristiques du territoire d'accueil. Si les FMN emploient intensivement une main-d'œuvre non qualifiée, c'est parce que les qualifications universitaires ne répondent pas à leurs besoins et ne leur permettent pas de développer des activités à forte valeur ajoutée. C'est vrai que d'après les statistiques macro-économiques du Maroc, le diplôme n'est plus une assurance contre le chômage. Mais ça ne veut pas dire qu'il faut laisser tomber les études. Les diplômés adoptent plus facilement des pratiques nouvelles ou fabriquent des produits plus avancés techniquement (Vernières, 2003). Ils sont ainsi beaucoup mieux rémunérés que les non diplômés.

Même si actuellement au Maroc le diplôme n'est pas favorable d'un point de vue collectif, il augmente le niveau du salaire et reste toujours socialement bénéfique pour chaque individu. Ainsi, les efforts émanant des FMN en matière de formation permettent d'adapter les compétences des chercheurs d'emploi à leurs besoins, d'acquérir de nouvelles connaissances et favoriser le travail qualifié.

2.3. Efforts de formation

Au Maroc comme d'autres pays, les chefs d'entreprise ont du mal à trouver des profils académiques adaptés à leurs besoins. Même si un individu dispose d'un diplôme reconnu, il n'a pas toujours la formation requise, d'où la nécessité pour l'investisseur étranger de former lui-même son personnel, soit au Maroc, en interne ou avec le recours aux organismes de formation, soit à l'étranger, pour des fonctions supérieures. « C'est moins la qualification du travailleur elle-même que la qualification exigée par la tenue du poste de travail qui détermine l'efficacité du travail (Leclercq, 1999). »

Afin d'adapter les compétences des chercheurs d'emploi à celles demandées par les employeurs, les firmes multinationales offrent une formation spécifique à un travail et en adéquation avec l'évolution du poste. Elle peut préférer un minimum de diplôme et une formation spécialisée qui répond à ses propres besoins. La formation se fait par et pour l'entreprise. Les IDE jouent un rôle important en formant le personnel, en le spécialisant et en faisant adopter de nouvelles techniques. La formation sur le tas est fortement utilisée pour l'acquisition des techniques de base et l'apprentissage de nouveaux métiers. Elle permet aux travailleurs non qualifiés de mieux s'insérer dans la vie active.

En dehors de la formation sur le tas, 60 % des unités étrangères enquêtées et seulement 21,1 % des entreprises marocaines organisent, pour toute ou partie des salariés, des actions de formation, en interne et/ou avec recours aux organismes de formation. Nous constatons que les sociétés étrangères assurent nettement plus de formation continue que les sociétés nationales. D'ailleurs, dans son rapport sur la croissance au Maroc de 2006, la Banque mondiale place le Maroc parmi les pays qui ont le plus bas niveau de

formation dans les entreprises (Douichi, 2006). Les entreprises qui se contentent de la formation sur le tas lient leur choix à plusieurs raisons : manque de temps, manque de moyens, le travail ne le nécessite pas, pas d'organisme spécialisé.

Les sociétés nationales organisent moins que les FMN des actions de formation, car, parmi d'autres raisons, elles sont confrontées au problème d'infidélité des salariés. Ces derniers réclament d'être indemnisés en heures supplémentaires et que la société assure leur transport au centre de formation, puis ils quittent leur emploi après avoir été formés. Par contre, les multinationales disposent davantage de moyens de retenir les salariés, notamment par leurs salaires plus élevés et les possibilités d'évolution professionnelle.

Le processus de formation interne et/ou externe s'adresse à l'ensemble du personnel, mais surtout aux cadres, cadres moyens, ouvriers qualifiés et techniciens, puisqu'un personnel qualifié est jugé plus apte à adopter de nouvelles techniques qui demandent de fortes capacités d'apprentissage. En effet, la formation initiale est une condition préalable à une meilleure efficacité de la formation continue. « L'employeur sera d'autant plus incité à investir dans la formation de ses salariés que les gains qu'il anticipe seront élevés. Les entreprises estiment tirer meilleure parti de l'investissement en capital humain auprès des salariés disposant d'une formation initiale élevée » (Pourcel, 2002).

Ainsi, même si les diplômés marocains sont les plus touchés par le chômage au niveau national, leurs qualifications restent toujours socialement bénéfiques d'un point de vue productif. Ils sont les mieux formés et les mieux rémunérés. Quant aux ouvriers non qualifiés, les entreprises n'investissent pas ou peu dans leur formation, de façon à les adapter à leurs propres besoins, tout en maintenant leurs salaires bas, facteur stratégique décisif d'attraction des IDE.

Une ventilation des emplois par catégorie et par niveau géographique montre que le recrutement se fait majoritairement au niveau national pour toute catégorie. Or, uniquement les cadres supérieurs sont recrutés au niveau international. Les dirigeants et les cadres étrangers nommés viennent généralement du pays d'origine de la FMN, surtout quand il s'agit des industries émergentes. Ils apportent leur savoir-faire et permettent à ces entreprises de disposer d'un personnel d'encadrement hautement qualifié.

Afin d'attirer et fidéliser les travailleurs qualifiés, surtout les profils rares ayant des capacités spécifiques, les FMN proposent des salaires beaucoup plus élevés que les entreprises marocaines, ce qui entraîne une progression des salaires et du niveau de vie. En effet, 71,1 % des patrons étrangers affirment que leurs entreprises contribuent à accroître le salaire moyen dans la région de Tanger. Un cadre supérieur peut toucher jusqu'à 30 000 dirhams, un cadre moyen peut atteindre 16 000 dirhams et un ouvrier qualifié jusqu'à 10 000 dirhams.

L'attraction des IDE à stratégie de réexportation a un effet direct sur le PIB par l'amélioration de la balance commerciale et sur le marché du travail par une forte demande du travail. 53,3 % des investisseurs étrangers estiment que les formations passées ont eu des effets positifs sur les salariés, 35,6 % sur les savoirs de l'entreprise et 13,3 % sur l'efficacité des investissements. Cela permet, d'après eux, de motiver les salariés et d'enrichir leurs connaissances, ce qui se traduit par une meilleure qualité de la production.

Compte tenu de la dominance du travail non qualifié, les retombées positives en matière de savoir-faire et de transfert de technologie demeurent faibles au Maroc. En effet, les retombées technologiques des IDE sont étroitement liées à la qualité du capital humain. Les externalités positives ne peuvent jouer pleinement leur rôle comme facteur de croissance que si le capital humain arrive à adopter les technologies étrangères transférées par l'IDE. Cependant, ce n'est pas tout à fait le cas du Maroc. Les résultats d'une étude (Toufik, 2006) attestent la présence des externalités technologiques dans les industries à faible contenu technologique et leur absence dans les industries à haute et moyenne technologie. Haddad et Harrison (Haddad, 1993) expliquent la faiblesse des externalités au Maroc par le grand écart technologique qui existe entre les entreprises étrangères et les entreprises marocaines. Il existe effectivement une grande asymétrie entre les firmes européennes et les entreprises marocaines, pénalisant ces dernières, dans la mesure où le transfert de technologie est nul ou très limité (Aboutaib, 2006).

3. Effet progrès technique

Les entreprises étrangères enquêtées affirment qu'elles apportent de nouvelles technologies au territoire tangerois : nouvelles machines de haute précision, nouveaux métiers liés à l'industrie aéronautique, technicité dans l'industrie du câblage, savoir-faire d'une technologie de pointe, nouvelle technologie gazière complexe, dernière version des logiciels de gestion et de production, nouveaux systèmes, etc. Néanmoins, la qualité de la main d'œuvre est cruciale pour le développement des capacités technologiques au Maroc, ainsi que pour le maintien ou l'amélioration de la compétitivité des entreprises sur les marchés mondiaux.

L'activité principale d'entreprises automobiles installées à Tanger est le câblage. Pour ce qui est des activités à plus fort coefficient de qualification, l'attractivité du Maroc demeure toujours faible. 37,8 % des entreprises enquêtées se plaignent de l'inadaptation de l'offre locale de formation aux technologies. Les entreprises du câblage automobile ne semblent pas souffrir du manque d'ingénieurs ; mais ce problème peut se poser pour des activités à plus haute valeur ajoutée.

La croissance économique passe par la diffusion de la technologie, l'adaptation des ressources humaines au progrès technique, mais aussi par

la recherche et le développement. Les incitations à l'investissement étranger dans la recherche et le développement dépendent des caractéristiques économiques du pays d'accueil et en particulier de la qualité du capital humain et matériel. « La recherche et le développement industriels réalisés dans les entreprises ont pour objectif la production, l'innovation, l'amélioration des produits et des procédés (Bouazza, 2004). »

Sur les 45 unités étrangères enquêtées, 33,3 % disposent d'une structure interne chargée de l'innovation et de la recherche et développement, un taux qui n'est pas négligeable. Cependant, seulement 13,3 % ont déjà participé à des projets communs de recherche et développement (R&D) et d'innovation avec d'autres collaborateurs externes, dans le cadre d'un partenariat. Ces collaborations ont pour objectifs de réaliser ou de valoriser une recherche, exploiter une technologie, développer des partenariats, répondre aux besoins des clients et améliorer la productivité. Elles s'effectuent en majorité avec les clients, les fournisseurs ou les organismes étrangers, mais très peu avec les laboratoires marocains ou les universités et écoles d'ingénieurs, ce qui s'explique par le manque des pratiques d'innovation au Maroc.

Pour les trois années 2002-2004, le budget de R&D et d'innovation en chiffre d'affaires des 11 entreprises ayant répondu à la question a été d'une moyenne de 5,8 %, avec un minimum de 1 % et un maximum de 15 %. Les principaux objectifs commerciaux poursuivis par les travaux de R&D et d'innovation s'inscrivent surtout dans la conquête de nouvelles parts de marchés mondiaux et la consolidation de la position de l'entreprise sur son marché à l'exportation. D'après les chefs d'entreprises interrogés, les principaux facteurs qui favorisent la productivité sont (dans l'ordre) : l'organisation du travail (73,3 %), le niveau d'éducation et de formation des employés, la technologie et, enfin, l'innovation et la R&D.

Tableau 6

Facteurs favorisant la productivité

Facteur	Taux de réponse
L'organisation du travail	73,3 %
Le niveau d'éducation et de formation des employés	66,7 %
La technologie	48,9 %
L'innovation et la recherche et développement	15,6 %

Source : Résultats de l'enquête menée à Tanger.
Le total est supérieur à 100 % du fait de réponses multiples.

Le degré d'innovation d'une entreprise croît avec la qualification de sa main-d'œuvre. Or, dans notre échantillon, la structuration interne de la main-d'œuvre par qualification révèle une forte employabilité des non-qualifiés, ce qui peut expliquer la faible propension à innover. Ça ne

veut pas dire forcément que l'entreprise installée à Tanger n'est pas innovatrice. La recherche et développement et l'innovation semblent se réaliser pour l'essentiel dans la maison-mère, notamment dans les pays développés, ou dans certains nouveaux pays industriels.

En vue d'une meilleure employabilité des jeunes diplômés, les pratiques de formation mises en œuvre par les FMN se sont accompagnées d'une politique de promotion d'emploi axée sur la réalisation d'une croissance économique forte et créatrice d'emplois, à travers l'encouragement de l'investissement privé et la mise en place de mécanismes de formation professionnelle et de renforcement de compétences.

4. Des politiques publiques plus actives

Dans le cadre de la promotion de l'emploi, l'Etat marocain s'emploie à améliorer le système éducatif et à mettre en place des programmes de promotion de l'emploi et de la formation professionnelle privilégiant les jeunes diplômés marocains.

4.1. Réforme du système de l'éducation

Des études de l'OCDE ont montré que l'efficacité du système éducatif a un effet positif sur le revenu par habitant. « Un développement de l'enseignement universitaire permet une promesse d'amélioration des perspectives sur le marché du travail pour les diplômés (OCDE, 2007). » C'est notamment une des priorités du gouvernement marocain qui a planifié une réforme profonde du système éducatif, non seulement pour répondre favorablement aux besoins des entreprises, mais aussi pour faire face à la concurrence des pays où la main-d'œuvre est plus qualifiée pour un coût parfois inférieur.

La réforme dite LMD (licence, master, doctorat) qui a commencé à être mise en œuvre depuis 2003-2004, a appliqué le passage au système des modules, avec la possibilité d'interrompre ses études tout en gardant les modules capitalisés et pouvoir les reprendre après une expérience professionnelle. Les actions menées visent une meilleure concordance entre les qualifications universitaires et les besoins du marché du travail.

Les universités et les écoles marocaines génèrent seulement près de 1 000 ingénieurs par année, toutes spécialités confondues (Suissa, 2005). Face à cette insuffisance, le gouvernement a mis en place un programme de formation de 10 000 ingénieurs à l'horizon 2010, dans les différents domaines scientifiques et technologiques.

4.2. Création d'une agence nationale d'intermédiation

En vue de dynamiser l'intermédiation entre les offreurs et les demandeurs d'emploi, le gouvernement marocain a promulgué, en juin 2000, le texte de création de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des

compétences (ANAPEC). Cette agence est chargée de la régulation du marché du travail. Elle assure l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi, d'une part, et assiste les employeurs dans la définition de leurs besoins et le choix des profils adéquats, d'autre part.

Au cours de l'année 2003, les insertions réalisées par l'ANAPEC ont concerné 17 085 individus au niveau national, dont 51 % de femmes et 12,7 % à Tanger (El Aoufi et Bensaid, 2008). La moyenne d'âge des insérés est de 27 ans. L'analyse de l'insertion par diplôme confirme une plus forte employabilité des non-diplômés. Le secteur des industries manufacturières est le premier employeur avec 36,8 % de l'effectif total dans la même année. La ventilation par branche d'activité de ce secteur fait ressortir une nette prédominance de la branche des industries automobiles (30,1 %) suivie de celle de la fabrication de machines et appareils électriques (17,7 %), des industries alimentaires (16,6 %) et de l'industrie du textile (7,6 %).

4.3. Programmes d'insertion et de formation continue

Trois catégories de mesures d'aide à l'accès au marché du travail ont été adoptées : insertion, qualification et création d'entreprise. Le programme « action-emploi » qui s'inscrit dans le dispositif « formation-insertion », a été créé en novembre 1997, d'une période de validité de 4 ans. Il permet aux titulaires d'un diplôme Bac+2 et plus, ayant au moins un an de chômage, d'effectuer des stages de 18 mois. Les entreprises offrant des stages bénéficient de l'exonération de la totalité des charges sociales et d'une indemnité versée au stagiaire (800 dirhams par mois et 3 000 dirhams pour les stagiaires ingénieurs d'Etat et les diplômés du 3^e cycle). Les stagiaires peuvent suivre une formation complémentaire, dont le coût est pris en charge par l'Etat à hauteur d'un forfait de 5 000 dirhams.

Le nombre de contrats de stage signés au niveau national dans le cadre de ce programme est de 66 023 (fin juin 2001). 69 % des stagiaires ont bénéficié d'une formation complémentaire. D'après une étude, au niveau national, sur les contrats ayant expiré à fin décembre 1999, 80 % des stages ont été menés à leur terme et 56 % des stagiaires ont été recrutés sur un contrat de travail par l'unité d'accueil, au cours ou à l'issue des 18 mois de stage (Ait Soudane, 2005).

L'ANAPEC poursuit ses efforts en vue de réaliser les objectifs assignés aux programmes de promotion d'emploi, à savoir : l'insertion des chercheurs d'emploi à travers le programme « Idmaj », le lancement de la formation qualification/reconversion des chercheurs d'emploi dans le cadre du programme « Taahil » et l'accompagnement des porteurs de projets dans le cadre du programme « Moukawalati ».

4.3.1. Programme « insertion »

Le programme « Idmaj » ou « contrat d'insertion » permet à l'employeur de recruter des jeunes diplômés et développer les ressources humaines de

son entreprise sans avoir à supporter les charges salariales très lourdes, d'un côté, et d'augmenter les chances d'emploi grâce à l'acquisition de nouvelles compétences, notamment par une première expérience dans une entreprise de l'autre. Ce contrat concerne les diplômés de l'enseignement supérieur, ceux de la formation professionnelle et les bacheliers. En 2006, 32 880 insertions ont été réalisées à fin décembre, soit une augmentation de 37 % par rapport à 2005.

4.3.2. Programme « formation »

« Taahil » ou « formation qualifiante » est un programme qui s'adresse aux jeunes diplômés en difficulté d'insertion, titulaires d'un baccalauréat au moins ou diplômés de la formation professionnelle. Il vise à adapter leurs profils aux besoins des entreprises, via le développement des compétences et l'apprentissage de nouveaux métiers. Il facilite ainsi leur insertion dans la vie active. La formation qualifiante ou reconversion peut être assurée par des établissements publics ou privés, de formation professionnelle ou d'enseignement supérieur. Sur le plan du financement, qui peut nécessiter 24 000 dirhams, l'ANAPEC peut prendre en charge une partie allant jusqu'à 10 000 dirhams. Mais à condition que l'entreprise s'engage à embaucher le candidat s'il réussit sa formation. En 2006, on compte plus de 6 000 opportunités de formation en vue d'un recrutement.

4.3.3. Programme « mon entreprise »

Le programme « Moukawalati » ou « mon entreprise » lancé par le gouvernement en août 2006 a pour objectif la création de 30 000 petites entreprises et 90 000 emplois à l'horizon 2010, sur le plan national. Il vise les porteurs de projets dont le montant de l'investissement se situe entre 50 000 et 250 000 dirhams. Ces investisseurs peuvent bénéficier d'une avance sans intérêt d'un maximum de 10 % de l'investissement à hauteur de 15 000 dirhams. L'Etat prend charge les frais d'accompagnement du candidat dans la limite de 10 000 dirhams par projet et se porte garant de 85 % du crédit bancaire. En 2006, dans le cadre du programme « Moukawalati », 70 guichets ont été ouverts, 11 000 porteurs de projets ont manifesté leur intérêt, 2 600 projets ont été présélectionnés et 800 projets ont été déposés auprès des banques.

4.3.4. Formation continue

Dans le cadre de la formation continue, le Maroc a établi deux mécanismes : les contrats spéciaux de formation (CSF) et les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC). L'objectif des CSF est d'améliorer l'employabilité des salariés et d'inciter les entreprises à intégrer la formation en cours d'emploi en leur accordant une aide financière. Le CSF est financé en partie par la taxe sur la formation professionnelle (TFP). Concernant le GIAC, l'objectif est d'amener les entreprises à intégrer la

formation continue, d'une part, et de renforcer les moyens nécessaires à l'identification d'une formation en cours d'emploi qui réponde aux objectifs de développement de l'entreprise d'autre part. Le remboursement par les GIAC s'effectue dans le cadre de la taxe sur la formation professionnelle à hauteur de 70 % du coût total hors taxes, dans la limite de 100 000 dirhams.

Une autre mesure a été prise avec l'ouverture d'un institut de formation aux métiers de l'automobile, dans la zone franche de Tanger, en partenariat avec le groupe Renault-Nissan. L'usine de ce groupe franco-japonais sera le premier débouché, au sein de laquelle 6 000 emplois directs et 30 000 indirects seront créés. Dans le cadre de notre enquête, 80 % des investisseurs étrangers se déclarent optimistes à très optimistes vis-à-vis du bassin d'emploi de la région de Tanger, notamment avec la création d'unités d'enseignement tournées vers les industries émergentes et la volonté du gouvernement d'améliorer le niveau de qualification.

L'investissement direct étranger contribue à la création d'emplois et la formation du capital humain. Les filiales étrangères tendent à assurer plus de formation que les entreprises nationales. Mais, compte tenu de la dominance du travail non qualifié, les retombées positives en matière de savoir-faire et de transfert de technologie demeurent encore faibles. Les externalités positives ne peuvent jouer pleinement leur rôle comme facteur de croissance que si le capital humain arrive à adopter les technologies étrangères transférées.

Afin d'optimiser les effets positifs de l'IDE sur la croissance économique, les efforts de mise à niveau des ressources humaines par les entreprises ont été accompagnés d'un développement du système éducatif et de la formation professionnelle de la part de l'Etat, mais les effets paraissent encore limités. Le Maroc a donc intérêt à développer ses capacités d'apprentissage pour favoriser le rattrapage technologique. Les cadres supérieurs seraient nécessaires aux industries à forte intensité des compétences scientifiques et techniques, dans le secteur automobile par exemple, comme le design ou l'ingénierie. C'est donc progressivement que le Maroc se lancerait dans des industries plus sophistiquées qui exigent de fortes qualifications.

Références bibliographiques

- Aboutaib Y. (2006), « Les investissements directs étrangers et la compétitivité des entreprises et de l'économie marocaine : une analyse en termes de transfert de compétences organisationnelles et d'apprentissages organisationnels », *Territoires en mutation*, 13, janvier, p. 155-170.
- Ait Soudane J. (2005), « Secteur informel et marché du travail au Maroc », thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Montpellier I.
- Becker G.S. (1975), *Human Capital : a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, 2^e édition, New-York.
- Bouazza A. (2004), « Ressources humaines et compétences. Des logiques d'adaptation des entreprises artisanales », thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Montpellier I.
- Direction des études et des prévisions financières (2006), *Tableau de bord social*, ministère des Finances et de la Privatisation, février.
- Douichi K. (2006), « Rapport de la Banque mondiale : Pourquoi le Maroc n'arrive-t-il pas à décoller ? », <http://www.jeunesdumaroc.com/breve3797.html>, 17 avril.
- El Aoufi N., Bensaïd M. (2008), *les Jeunes, mode d'emploi. Chômage et employabilité au Maroc*, Economie critique, Rabat.
- El Aynaoui J.P. (2002), « Pauvreté et stratification du marché du travail au Maroc : éléments d'analyse », Centre d'économie du développement (<http://ged.u-bordeaux4.fr/ceddt8.pdf>).
- Haddad M., Harrison A. (1993), « Are There Spillovers From Direct Foreign Investment ? » *Journal of Development Economic*, 42, p. 51-74.
- Leclercq E. (1999), *les Théories du marché du travail*, Seuil, Paris.
- Loutaf M.E. (2003), « Les industries de transformation de Tanger », *l'Economique*, 1, juillet.
- Meignant A. (1997), « Le savoir et l'entreprise, un nouveau paradigme », *revue Personnel*, 378, mars-avril, p. 77-85.
- OCDE (1996), *la Stratégie de l'OCDE pour l'emploi : technologie, productivité et création d'emplois*, vol. 1, synthèse et conclusions, OCDE, Paris.
- OCDE (2007), http://www.oecd.org/document/7/0,3343,fr_2649_37455_39317_447_1_1_1_37455,00.html, 18 septembre.
- Perrotey C. (2006), « Rapport sur le climat de l'investissement : dur, dur de licencié », http://www.bourseemploi-maroc.com/actualites/climat_investissement.htm, février.
- Pourcel P. (2002), « Le chômage », *Thèmes et débats économie*, Bréal.
- Toufik S. (2006), « Existe-t-il des spillovers provenant de l'investissement direct étranger au sein de l'industrie manufacturière marocaine ? », Colloque AED : Institutions, développement économique et transition, 7-8 septembre, Paris.
- Suissa A. (2005), *Méga-région Grand Casablanca-Chaouia-Ouadigha : La stratégie de prospection et de promotion des IDE dans le secteur des composants automobiles*, USAID, novembre.
- Vernières M. (2003), *Développement humain économique et politique*, Economica, Paris.