
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

L'IMPORTANCE DU SECTEUR DES INFRASTRUCTURES DANS LE DÉVELOPPEMENT DU MAROC EN L'OCCURRENCE LE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Fadoua OUALLAL

Doctorante en Sciences de Gestion, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
fadoua.ouallal@um5s.net.ma

Jalila AIT SOUDANE

Professeur et Directrice de Thèse, Université Mohammed V- FSJES Rabat Agdal, Maroc
jalila.ait-soudane@um5.ac.ma

RÉSUMÉ – Ces deux dernières décennies ont été marquées par des progrès considérables en matière des infrastructures du Maroc. Suite aux efforts déployés par l'Etat en matière de développement de ses infrastructures, le Royaume se situe autour de la 70e place dans l'indice mondial de compétitivité du « Global Competitiveness Index » tel que publié par le World Economic Forum 2017, notamment grâce au critère des infrastructures pour lequel il est classé parmi les meilleurs pays d'Afrique et une place forte du continent, à l'interface de l'Europe. Ce secteur est porté par des leaders nationaux qui contribuent au développement socioéconomique ainsi que du capital humain du Maroc. L'objet de cet article, est d'analyser le rôle que joue ces établissements cibles en matière de capital humain et aussi savoir leur degré de conscience quant aux investissements réalisés à ce sujet. Ces établissements à travers des chantiers stratégiques contribuent au développement économique et social du Maroc, est ce que ces investissements vont de pair avec les investissements en matière de Capital Humain ? Pour répondre à cette problématique, on a adopté une démarche qualitative, à travers d'un guide d'entretien auprès des responsables des Ressources Humaines de 4 établissements d'Etat leaders dans leurs domaines d'activités.

Mots clés : Infrastructures, développement socioéconomique, capital humain

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Introduction

L'Etat marocain à travers le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau en tant que département de tutelle du secteur des infrastructures prend en charge des secteurs vitaux qui jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social du pays, dans la mesure où ils contribuent fortement aux facteurs clés de la croissance.

La mission principale de ce département ministériel consiste à élaborer, mettre en œuvre et coordonner la politique du Gouvernement relative au secteur des infrastructures du transport (routes, autoroutes, ouvrages d'art, ports et chemins de fer), à tous les modes de transport (routier, ferroviaire et maritime) et le développement de la compétitivité logistique.

Durant les dernières années, l'Etat a réalisé des résultats appréciables en matière d'édification et de réformes. L'ensemble des acquis enregistrés reflète la justesse de l'approche mise en œuvre qui consiste à persévérer sur la voie du développement selon une vision stratégique claire et des objectifs favorables à la concrétisation des aspirations nationales en matière des infrastructures de transport.

1. Aperçu général sur le secteur des infrastructures au Maroc

Selon le rapport de la Banque Mondiale de 1994 sur le développement dans le monde¹ « *Les pays en développement qui veulent se tailler une place sur les marchés mondiaux ou s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement multi sources doivent opérer des choix judicieux dans le développement de leurs infrastructures de transport...* ».

En effet, étant parfaitement conscient du rôle essentiel que joue les infrastructures de transport dans le développement de la compétitivité, la performance du secteur productif et ainsi l'instauration d'un processus de croissance durable, le Maroc, depuis les années 2000, a adopté la politique des grands chantiers orientés vers les infrastructures de transport. La stratégie du Gouvernement pour la période 2017-2021 vise à consolider les acquis et poursuivre la concrétisation de nombreux projets structurants dont on peut citer :

1.1 Développement des Autoroutes :

Les efforts visant à développer et à étendre les infrastructures autoroutières ont été concluants. Le rythme accéléré de construction des autoroutes ces dernières années a permis de renforcer l'armature autoroutière qui atteint actuellement 1.800 km. Ainsi, 70% de la population se trouve directement reliée au réseau autoroutier.

Au cours de la même période, l'Etat à travers le Ministère prévoit la poursuite d'équipement du pays en infrastructures autoroutières reliant d'autres villes du Royaume. Ce qui permettra un gain de temps, de confort et de sécurité et par la suite créer de la croissance et de l'emploi. A ce propos, un projet de contrat programme Etat-Société Nationale des Autoroutes Du Maroc est en cours de finalisation.

1.2 Développement et modernisation du réseau ferroviaire :

La vision stratégique dans le secteur ferroviaire s'est construite à l'aune des orientations inscrites dans les contrats programmes établis avec l'Office National des Chemins de Fer (ONCF). Ces contrats sont considérés comme instrument pour construire une vision prospective des chemins de fer. Aussi, un plan stratégique ambitieux à l'horizon 2040 est établi avec comme objectif le triplement du réseau actuel, par la construction de 2.743 km additionnels de rail conventionnel et 1.500 km de lignes à grande vitesse. La traduction des objectifs de ce plan fera l'objet d'un projet de contrat programme ETAT-ONCF, qui est en

¹ Rapport sur le développement dans le monde, 1994 : une infrastructure pour le développement

cours de finalisation, afin de définir la consistance des projets déjà lancés ou en cours de lancement durant la période 2018-2021².

Le projet de la première ligne à grande vitesse (LGV), qui relie Tanger à Casablanca, est opérationnel depuis fin 2018, permettant de rapprocher et d'accélérer la mobilité entre les deux principaux pôles économiques du royaume Casablanca et Tanger, avec 2h10mn seulement au lieu de 4h45.

Au titre du même projet, l'ONCF a réalisé des travaux de mise à niveau des gares Tanger-ville, Kenitra, Rabat-ville, Rabat-Agdal et Casa voyageurs qui sont desservie par la LGV.

1.3 Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030 :

Dans un contexte de globalisation croissante, marqué par l'intensification des échanges dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le secteur des ports, au Maroc et dans le monde, est devenu un levier important du développement et de la compétitivité d'un pays. Il doit répondre dans le même temps à de nouveaux enjeux, sociaux, sociétaux et environnementaux.

Au cours des dernières années, le secteur a fait l'objet de réformes institutionnelles et organisationnelles d'importance, avec pour objectif d'adapter le statut et l'organisation de l'autorité portuaire aux besoins globaux de la mondialisation et aux nouvelles contraintes nées de la responsabilité sociale et du développement équitable et durable³.

Dans ce contexte, une nouvelle approche a été adoptée, basée sur le concept de pôle portuaire qui permettra à chacune des régions du Royaume de promouvoir ses atouts, ses ressources et ses infrastructures et de bénéficier du dynamisme économique engendré par les ports.

2. Chiffres clés du secteur des Infrastructures de Transport

Durant la période 2012-2016, l'Etat marocain à travers le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau a investi près de 101,5 milliards de dirhams dans ses secteurs d'intervention⁴.

Le secteur des routes et des autoroutes en a été le principal bénéficiaire avec 49,7 milliards de dirhams d'investissements, le secteur ferroviaire a mobilisé 31,7 milliards de dirhams et les projets portuaires 14,2 milliards de dirhams.

Ces investissements réalisés ont permis de consolider le patrimoine infrastructurel national, qui compte parmi les plus développés des pays comparables.

² Plan stratégique 2017-2021, Ministère de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau du Maroc.

³ Stratégie nationale portuaire à l'horizon 2030, Ministère de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau du Maroc.

⁴ Plan stratégique 2017-2021, Ministère de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau du Maroc.

Patrimoine infrastructurel national

Source : Plan stratégique 2017-2021, Ministère de l'équipement du Maroc

3. Patrimoine des infrastructures de Transport :

Le secteur des infrastructures de transport constitue un vecteur de la croissance économique et est considéré comme l'épine dorsale de l'aménagement du territoire et du développement socio-économique. Il est important de souligner le rôle du digital dans le développement de ce secteur à travers l'utilisation des NTI avec l'automatisation des traitements et le recours à des services en ligne. En effet, grâce à l'internet, le citoyen n'a plus à se déplacer physiquement pour obtenir une information ou un service.

Ce secteur d'activités est porté par des géants leaders nationaux, chacun dans son domaine d'activités, à savoir le portuaire porté par la Société d'Exploitation des Ports (SOPDEP) sous le nom commercial de MARSAMAROC et l'Agence Nationale des Ports (ANP), l'autoroutier porté par la Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM), le ferroviaire par l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) et l'aéroportuaire par l'Office National des Aéroports (ONDA)⁵.

Ces établissements ont connu différents changements au fil du temps, liés au secteur, aux organisations, aux différentes conjonctures économiques du Maroc, à cet effet, il est impératif de savoir comment se développe le facteur humain au sein de ces établissements.

Le point focal de ce travail, c'est l'adoption de la notion de Capital Humain par des établissements qui opèrent dans le secteur des infrastructures de transport, s'agit-il uniquement du branding ? est-ce une tendance pour dire qu'on est à jour, ou bien existe-t-il des pratiques développées en matière de Capital Humain mais sous un autre nom ?

La notion de Capital Humain a été initié par Becker (1964), et la présente comme étant l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par le biais d'accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire... La notion de capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé et s'user.

⁵ Conjoncture, le mensuel des décideurs, les infrastructures au Maroc, n°998, 15 décembre 2017, www.cfcim.org.

D'autres auteurs comme Romer et Foray (2000), définissent le capital humain comme étant un facteur endogène de la croissance et du développement d'une économie donnée, au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est considéré comme étant un déterminant de la productivité d'une économie. Ces deux auteurs ont mis le Capital Humain au même niveau du secteur des infrastructures de transport, peut-on considérer ce facteur endogène comme étant un secteur d'activités qu'on devrait développer ?

4. Le développement du Capital Humain au sein des établissements cibles

4.1 Aperçu général sur la notion du Capital Humain :

D'après l'économiste écossais Smith (XVIII^e), ce qui alimente l'activité économique, ce n'est pas la masse des travailleurs, mais « *les talents utiles acquis par les habitants ou membres de la société* ». *Acquérir ces talents et ces compétences, ajoute-t-il, a un coût pour l'individu, mais une fois acquis, ils constituent « un capital fixé et réalisé pour ainsi dire dans sa personne ».*

Smith (1888), considère que les aptitudes des individus constituent une sorte de « capital » - un actif au même titre qu'un rouet à filer ou un moulin. Ce concept a mis du temps à s'imposer dans la sphère économique et a été connu par son ambivalence et sa perception par les économistes en la matière. Mais, à partir des années 60, les économistes ont commencé à l'intégrer systématiquement dans leurs travaux.

Le concept de Capital Humain, formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement Schultz, a été systématisé par Becker en 1964, qui obtint pour cela le Prix Nobel d'économie en 1992. Schultz, qui est l'initiateur de la théorie du Capital Humain voit dans la formation et l'éducation un point focal permettant d'améliorer la productivité et le rendement des travailleurs. Il a mis l'accent sur l'impact de l'éducation et la formation sur l'innovation et la productivité. Ce théoricien a publié un article phare à la fin des années 50 « *Investment in man : an Economist's view* » qui a influencé toutes les recherches postérieures en matière de Capital Humain.

Postérieurement, les travaux de Becker (Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1992 et précurseur de l'économie comportementale) s'inspirent largement des apports de Schultz. Selon Becker, « *Tout comme l'investissement dans le capital technique peut être payant pour une entreprise, l'investissement dans le Capital Humain s'avère aussi payant pour les individus* ».

Fraisse-D'Olimpio (2009), a souligné l'apport de Becker (1964) en matière de capital humain, en considérant ce capital comme étant « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* » Cependant, Guillard et Rousserl (2010), considèrent que si le capital humain se définit, au niveau d'une firme, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater que ledit capital recouvre des catégories représentant des enjeux différents pour les firmes en termes de contrôle.

Selon Marshall (1894), les compétences acquises par un individu tout au long de sa formation contribuent à le distinguer et à en faire une ressource rare. Cette rareté est rémunérée par le biais d'une « quasi-rente », compensant l'individu pour son effort de formation et visant à inciter les futurs employeurs à acquérir et renouveler les compétences spécifiques et valorisables dans la production.

De façon synthétique, la théorie du Capital Humain consiste à expliquer la hiérarchie des salaires par les différences de Capital Humain que prètent les salariés, il s'agit des écarts de leurs aptitudes innées et acquises.

Quant à Spence (1973), ce dernier interprète l'investissement dans le Capital Humain pour l'individu comme étant un moyen de signaler ses capacités aux entreprises, bien plus que de les accroître.

Le concept de Capital Humain a été formé par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975). Ce courant de recherche a été initié par une interrogation sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Chamak et Fromage (2006) mettent l'accent sur le fait d'évaluer le retour sur investissement dans l'éducation, en essayant tout d'abord de cerner le coût lié à l'investissement en formation. A cet effet, le coût engagé est lié à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité⁶. Quant au bénéfice attendu, ce dernier se mesure par l'augmentation de rémunération que l'individu peut percevoir sur le marché du travail tout au long de sa vie active (il s'agit d'aborder une approche coût-bénéfice de l'investissement dans l'éducation et la formation).

Ainsi, en investissant dans les études et la formation, l'individu en premier lieu développe, ensuite augmente son « Capital Humain », en l'occurrence ses aptitudes et connaissances, ce qui lui permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au Capital Humain, pour cela, plusieurs économistes du domaine ont développé des recherches avancées consistant à démontrer le lien étroit entre le niveau d'éducation et le salaire. Parmi ces économistes, Mincer (1984) a réalisé des recherches visant à montrer que les niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés ainsi à des risques plus faibles de chômage.

Par ailleurs, l'investissement dans le capital humain, en particulier dans l'éducation, est essentiel au développement économique durable (Xhelili Krasniqi, 2016).

La notion de Capital Humain n'est pas uniquement développée dans le cadre du monde académique, mais attire également l'intérêt des organismes internationaux notamment l'Organisation de Coopération et du Développement Economique (OCDE) (Ouallal et Ait-Soudane, 2020). Dans son rapport publié en 2001, cette organisation montre que la notion du Capital Humain n'est pas associée uniquement au renforcement de la croissance économique, sinon principalement à l'amélioration du bien-être⁷.

4.2 Société Nationale des Autoroutes du Maroc (SNADM)

Intervenant depuis plus de 25 ans, la SNADM a permis le développement de l'infrastructure autoroutière et la réalisation d'un réseau de 1 800 Km d'autoroutes.

Sur la base d'un guide d'entretien, une entrevue sous forme d'échanges a été entamés avec un responsable de la SNADM opérant dans le domaine des ressources humaines.

⁶Rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation

⁷ Selon le rapport de l'OCDE publié en 2001, Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social.

L'écosystème d'exploitation des autoroutes est constitué de 3000 personnes qui travaillent pour la SNADM, mais qui ne sont pas employés directs de la société. L'effectif se compose de 500 collaborateurs dont 100 cadres et le reste c'est des agents maîtrise.

La SNADM est organisée en de deux pôles relevant de la Direction Générale, à savoir le Pôle Exploitation pour le pilotage des projets d'autoroutes et le Pôle Support qui se compose de deux directions, à savoir la Direction Administrative et Financière ainsi que la Direction des Ressources Humaines. Cette dernière est composée de deux divisions, à savoir, ADM Académie, son rôle consiste en le développement du volet formation et gestion de carrière et la Division des affaires administratives et gestion de personnel dont le rôle est la gestion administrative et bureaucratique comme la paie ainsi que la situation administrative du personnel.

Selon le responsable des ressources humaines, la fonction des ressources humaines de la société a connu des changements en termes d'appellations et de pratiques au fil des années, commençant par l'Administration du Personnel, la Gestion des Ressources Humaines, le Capital Humain et la Gestion des Talents. On remarque que, les appellations ont respecté le cheminement historique de cette fonction, malgré la création de la SNADM en 1989 qui coïncidait plus tôt avec la gestion de ressources humaines que celle du personnel qui a vu le jour entre 1914-1945.

Jusqu'à 1996, les tops management de la SNADM prenaient des profils sophistiqués, des ingénieurs. La société voulait se distinguer de l'administration publique marocaine à travers un recrutement sélectif. Ces compétences acquises par un individu tout au long de sa formation contribuent à le distinguer et à en faire une ressource rare (Marshall, 1894). Seuls les ingénieurs pouvaient occuper des postes de responsabilité. On parle d'une sélection académique, le rôle de la formation dans le choix au recrutement. Pour cela, Mincer et Polachek (1974) dans leurs recherches, ont traité le volet lié à la formation et ont constaté que les niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage. Dans ce sens, il est important de mettre l'accent sur la spécificité de ce secteur et son exigence en matière de profils.

Lors de nos échanges, le responsable des ressources humaines a mis en avant le rôle que joue le mode de gouvernance et management dans le développement de la fonction de ressources humaines et la gestion des collaborateurs.

Un autre aspect a été abordé par le responsable concernant le développement des collaborateurs, il s'agit de la gestion de carrières, cela se passe à travers des formations professionnelles liées à la tâche ainsi que la promotion verticale.

La SNADM se focalise sur le volet « formation » des collaborateurs et profite d'un positionnement assez important au niveau de l'organigramme, d'où la création d'ADM Académie, qui prend en charge la formation et le développement de carrières des collaborateurs internes ainsi que les partenaires étrangers (africains).

Le besoin en formation est détecté au niveau des directions relevant de chaque pôle, qu'elles remontent à la Direction Administrative et Financière pour budgétisation. Il y a aussi un autre moyen pour détecter le besoin en formation, et ce au moment des entretiens annuels avec le responsable hiérarchique.

Selon le responsable des ressources humaines, le Capital Humain est individuel et pour cela, il a associé le développement du Capital Humain au développement de soft skills des collaborateurs. Aussi, quand on a abordé la notion de développement du Capital Humain, il a été abordé le package social, considéré très attrayant par l'octroi des avantages complémentaires comme par exemple l'assurance maladie complémentaire, retraite complémentaire, crédit logement, crédit véhicule à 0%.

Les principaux changements qu'a connus la fonction de ressources humaines au sein de la SNADM, émanent de la vision du top management et le mode de gouvernance de chaque Directeur Général, en précisant que cette fonction a toujours été le centre d'intérêt des tops management.

4.3 Agence Nationale des Ports (ANP) :

L'ANP est l'organe d'autorité et de régulation du nouveau système portuaire marocain mis en place par la loi 15-02, qui sépare l'Office d'Exploitation des Ports (ODEP) en deux : l'ANP et La SODEP (MARSA MAROC)⁸.

Acteur fort du paysage portuaire marocain, l'Agence fédère l'ensemble de la communauté portuaire autour d'objectifs communs ; elle œuvre à la création d'un environnement portuaire compétitif, favorisant un développement équitable et durable, caractérisé par une concurrence saine, par l'efficacité, la transparence et la bonne gouvernance, et assurant des services sûrs et de qualité. L'Agence exerce ses attributions sur l'ensemble des ports du Royaume du Maroc (33 ports) à l'exception du port de Tanger Méditerranée.

Il est important de mettre l'accent sur l'apport de la réforme portuaire (15-02) portant création de l'ANP et la SODEP (MARSA MAROC) qui consiste en l'introduction de :

- La concurrence au sein des ports ;
- L'unicité de la manutention (avoir un seul intervenant pour l'armateur).

L'ANP dispose d'un Institut de Formation Portuaire (IFP), créé en 1984. Au fil des années, il a bâti sa notoriété et son expérience dans le domaine de la formation et du développement des compétences des ressources humaines opérant dans le milieu portuaire et para-maritime.

L'institut est un acteur important dans la professionnalisation des ressources humaines portuaires qui entreprend des cursus de formation basée sur les référentiels métiers portuaires. Son expertise dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation, lui ont permis de s'ouvrir sur les communautés portuaires nationale et internationale.

La Direction des Ressources Humaines est composée de deux divisions, à savoir : la Division Gestion et Développement des Ressources Humaines et la Division Actions et Relations Sociales.

⁸ Loi n° 15-02 relative aux ports et portant création de l'Agence nationale des ports et de la Société d'exploitation des ports promulguée par le Dahir n° 1-05- 146 du 20 chaoual 1426 (23 Novembre 2005) (B.O. n° 5378 du 15 décembre 2005).

Suite à l'entrevue avec le Directeur des Ressources Humaines de l'ANP, il a été mis en relief la restructuration organisationnelle de cette Agence, il s'agit d'un projet organisationnel sur lequel les équipes travaillent en concertation avec des experts étrangers spécialistes en la matière mais aussi à travers des Benchmark réalisés directement par l'Agence. L'ANP tend vers une organisation agile et innovante.

Selon le Directeur des Ressources Humaines, la notion de Capital Humain se divise en deux ; le savoir être (les comportements des individus) et le savoir-faire (expériences et background académique). Dans cette perspective, le Capital Humain est la propriété exclusive des individus et non pas de l'entreprise dans laquelle ils opèrent. Ce point est essentiel et explique que certains chercheurs (Davenport, 1999 ; Walker, 2001) se sont éloignés de la représentation des collaborateurs de l'entreprise comme des actifs (« people as assets »).

Le Directeur des Ressources Humaines considère que le Capital Humain est une sorte de capital immatériel. Selon lui, le Capital Humain se développe au sein de l'entreprise à travers la formation professionnelle et la motivation. La notion de Capital Humain équivaut à celle de ressources humaines, d'où l'utilisation du terme « gestion du Capital Humain » ou même « l'optimisation du Capital Humain ». D'ailleurs le responsable a associé l'optimisation du Capital Humain au fait de disposer d'outils innovants permettant de gérer ce capital considéré immatériel. Cela nous mène aux constats d'Autier (2005) qui a abordé le Capital Humain à partir d'une perspective gestionnaire, et le considère comme étant un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser. Selon cet auteur, c'est un capital d'un genre particulier puisque « immatériel », c'est-à-dire constitué d'aptitudes et de compétences qui ne peuvent être dissociées des individus.

Le directeur des ressources humaines a souligné l'aspect lié à la capitalisation sur les investissements en matière de formation dont bénéficient les collaborateurs, à travers la rétention des talents permettant de préserver les profils brillants. Par conséquent le responsable a mis l'accent sur le fait d'offrir une bonne alternative permettant de retenir les éléments brillants et ne pas entraver leur développement professionnel ailleurs.

L'ANP joue le rôle d'incubateurs de start-up, des conventions sont signées avec les grandes écoles. Chamak et Fromage (2006) ont traité l'aspect lié au retour sur investissement dans l'éducation, en essayant tout d'abord de cerner le coût lié à l'investissement en formation.

4.4 MARSÀ MAROC :

MARSÀ MAROC est le leader national de l'exploitation de terminaux portuaires, présente dans 9 ports du royaume. En décembre 2006, MARSÀ MAROC s'est engagé dans un processus de développement qui nécessite de doter l'organisation de compétences adaptées. Pour cela, la société se base sur le développement de son capital humain ainsi que le recrutement de nouveaux collaborateurs lui permettant d'atteindre son objectif d'opérateur portuaire régional de référence.

Dans le cadre d'une entrevue avec le Directeur des Ressources Humaines de MARSÀ MAROC, on a abordé différents aspects liés au rôle que joue cette direction dans le développement du Capital Humain de MARSÀ MAROC. La fonction ressources humaines est une fonction régionale et centrale, c'est-à-dire il existe des directions/divisions des ressources humaines régionales (au niveau des ports) qui s'occupe de la gestion des affaires quotidiennes des collaborateurs sauf l'administration, les salaires, la gestion de carrières... ce

sont des fonctions centralisées au niveau du siège. Le rôle de la Direction de Ressources Humaines centrale consiste en la gestion des cadres supérieures.

La Direction des Ressources Humaines se compose de 4 divisions à savoir, la Division Sociale, la Division Administrative et Relations avec les Partenaires Sociaux, la Division Développement Professionnel et la Division Gestion de Rémunération.

Selon le Directeur des ressources humaines, les principaux aspects qui contribuent au développement des collaborateurs, c'est l'octroi des avantages sociaux « un bon package social », ensuite la formation « jugé très importante en termes de qualité des intervenants de renom », la promotion verticale « avec rémunération » et la bonne gestion administratives des ressources humaines.

La valorisation du Capital Humain est associée à la rémunération en l'occurrence le salaire. Il s'agit d'un processus qui se poursuit tout au long de la vie. Shapiro et Stiglitz (1984) fondateurs de la théorie du « salaire d'efficience », mettent l'accent sur la relation entre « salaire et productivité », et montrent que le fait de proposer aux employés des salaires plus élevés que la moyenne contribue à l'augmentation de la productivité des travailleurs. Pour ce qui est des avantages sociaux, le responsable a précisé que « le social est très développés à MARSAMAROC ».

La formation représente un pilier majeur de modernisation de la gestion des ressources humaines à Marsa Maroc et poursuit comme objectif le renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs. Le choix de formateurs se fait à travers des appels d'offres à l'international selon deux critères à savoir technique et financier. Ensuite le besoin de formation est détecté en fonction du métier, et en dernier lieu, l'élaboration de plans de formation sous forme de projet d'entité par direction et se fait en collaboration avec les directions/divisions des ressources humaines régionales, c'est la direction centrale des ressources humaines qui élabore le projet d'entité.

Le travail annuel des collaborateurs est structuré à tel point que chacun dispose d'un contrat d'objectifs annuels individuels, sur lequel il s'engage, il est évalué directement par son supérieur hiérarchique, il s'agit d'une appréciation moyennant une note et aussi permettant d'exprimer le besoin en formation qui est lié à la tâche et à la firme. Il s'agit d'une typologie du Capital Humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Quant à la facilité administrative en matière de gestion des ressources humaines, le directeur des ressources humaines a mis l'accent sur le rôle de la digitalisation et a précisé que l'administration du personnel est une fonction digitalisée au sein de MARSAMAROC.

4.5 Office National des Chemins de Fer (ONCF) :

L'ONCF est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial. Il a pour vocation principale la gestion des infrastructures ferroviaires et l'exploitation des services liés au transport ferroviaire de voyageurs et marchandises. Il contribue également aux activités du transport ferré urbain et offre des services complémentaires qui renforcent sa vocation principale.

Suite à l'entrevue avec le Chef de Département Gestion des Ressources Humaines de l'ONCF, il a été traité plusieurs aspects liés à la structure organisationnelle et il a précisé que l'office est en perpétuel changement organisationnel et en évolution permanente. Le Capital Humain est le pilier sur lequel repose l'office. Le responsable a précisé que les collaborateurs doivent être toujours à la pointe pour pouvoir suivre la volonté de l'Etat quant à la réalisation de projets structurants, depuis le lancement jusqu'à l'exploitation.

En ce qui concerne le degré d'implication de la direction des ressources humaines dans la stratégie de l'office, le responsable a tenu à souligner que « *les projets structurants de l'office ne pouvaient voir le jour sans la contribution de la Direction des Ressources Humaines à travers l'accompagnement direct et indirect des collaborateurs* » et que « *il n'y a pas de projets sans hommes* ».

L'ONCF tend vers une modernisation organisationnelle, il s'agit d'une transition générationnelle que la direction des ressources humaines devrait faire face, selon le responsable des ressources humaines « *c'est à la gestion des ressources humaines de s'adapter aux gens et non pas le contraire* ».

Le responsable considère que le Capital Humain se compose de savoir être, savoir vivre, savoir académiques et soft skills. Il a évoqué également la dimension humaine dans le développement de ce capital dit « Humain », il s'agit du respect des relations humaines. Cette dimension dite humaine est jugée fondamentale et complémentaire à la dimension technique. Les formations dont bénéficient les collaborateurs sont liées à 100% à la tâche et au métier ferroviaire, ce qui implique que le développement du Capital Humain est principalement lié au secteur.

Conclusion :

A travers ce papier, on a essayé en premier lieu de mettre en avant l'importance du secteur des infrastructures et sa contribution dans le développement du Capital Humain, de constater le degré de familiarisation des managers des ressources humaines à cette notion ainsi que l'adoption correcte de ce concept. Il a été soulevé que la notion de Capital Humain est plus ou moins courante mais sous un concept différent et non pas tel que présentée par les théoriciens en la matière.

Par ailleurs, le dénominateur commun entre les quatre établissements étudiés, c'est le développement du Capital Humain par la formation professionnelle qui est adaptée uniquement à la tâche et à la firme.

Quant à l'aspect lié à la fidélisation, les quatre établissements avec des degrés d'investissement différents, octroient des packages sociaux assez attrayants à leurs collaborateurs.

Pour conclure, le développement du Capital Humain se repose tant sur la dimension humaine que technique. Ainsi que la conscience professionnelle et son rôle dans le développement du Capital Humain de chaque professionnel.

Bibliographie

Ouvrages:

- Becker G. 1994. « Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education ». University of Chicago Press, National Bureau of Economic Research.
- Chamak A. et Fromage C. 2006. « Le capital humain ». Editions Liaisons, Paris.
- Smith A. 1888. « Richesse des Nations ». Introduction par Courcelle-Seneuil. Paris, Guillaumin & Cie. xxviii-264 p.

Articles:

- Autier F. 2005. « Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells ». communication AGRH, Paris.
- Becker G.S. 1964. « Human Capital ». Columbia University Press, NBER, New York ; 2ème édition, 1975.
- Davenport T.O. 1999. « Human capital – what is it and why people invest in it ». Joey Bass.
- Fraisse-D'Olimpio S. 2009. « Les fondements de la théorie du Capital Humain », Ressources en Sciences Economiques et Sociales. URL:<http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302>.
- Fraisse-D'Olimpio S. 2009. « Les prolongements de la théorie du capital humain », Ressources en Sciences Economiques et Sociales. URL: <http://ses.ens-lyon.fr/articles/b-les-prolongements-de-la-theorie-du-capital-humain-68306>
- Gibbons R. et Waldman M. 2004. « Task-specific human capital ». American Economic Review. Vol 94(2), p. 203-207.
- Guillard A et Roussel J. 2010. « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept ». Management Prospective Ed. « Management & Avenir » n° 31, p. 160-181.
- Hatch N.W. et Dyer J.H. 2004. « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage ». Strategic Management Journal. 25 :1155-1178.
- Kessler A et Lülfsmann C. 2006. « The Theory of Human Capital Revisited: on the Interaction of General and Specific Investments ». The Economic Journal, Vol. 116, N°514, p. 903-923.
- Mincer J et Polachek S. 1974. « Family Investments in Human Capital ». Journal of Political Economy, vol.82, p. 576-5108.
- Mincer J. 1984. « Human Capital and Economic Growth ». Economics of Education Review, vol. 3, p. 195-205.
- Ouallal F, Ait Soudane J. 2020. « Capital Humain-Notion et Concept ». International Journal of Innovation and Scientific Research, ISSN 2351-8014, vol. 46 No. 2, p. 122-130.
- Schultz T.W. 1961. « Investment in Human Capital ». American Economic Review, vol. 51, pp. 1-17.
- Spence M. 1973. « Market Signaling ». The Quarterly Journal of Economics, 87.
- Trebucq S. 2010. « A la recherche du capital humain : Revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure ». Capital immatériel : état des lieux et perspectives, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM).

- Vignolles B. 2012. « Le capital humain : du concept aux théories ». Regards croisés sur l'économie, N°12(2), p.37-41.
- Walker J. 2001. « Human Capital : beyond HR ? ». Human Resource Planning, vol. 24, n°2.
- Xhelili Krasniqi F. 2016. « The importance of investment on human capital ». Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, vol. IV, Issue 4.

Rapports :

- Conjoncture, le mensuel des décideurs, les infrastructures au Maroc, n°998, 15 décembre 2017.
- Loi n° 15-02 relative aux ports et portant création de l'Agence nationale des ports et de la Société d'exploitation des ports promulguée par le Dahir n° 1-05- 146 du 20 chaoual 1426 (23 Novembre 2005) (B.O. n° 5378 du 15 décembre 2005).
- Plan stratégique 2017-2021, Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau du Maroc.
- Rapport de l'OCDE. 1994, « le développement dans le monde : Une infrastructure pour le développement ».
- Rapport de l'OCDE. 1998, « L'investissement dans le capital humain ».
- Rapport de l'OCDE. 2001, « Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social ».
- Rapport annuel 2018, Agence Nationale des Ports.
- Rapport annuel 2018, Office National des Chemins de Fer.
- Rapport d'activité 2016, Société Nationale des Autoroutes du Maroc.
- Stratégie nationale portuaire à l'horizon 2030, Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau du Maroc.