

L'ébauche de futures relations partenariales entre les acteurs de la formation professionnelle et ceux du secteur automobile : Vers un alignement de l'offre à la demande post-covid-19

The outline of future partnership relations between the actors of vocational training and those of the automotive sector: Towards an alignment of supply and post-covid-19 demand

Kaoutar RAZZAQ, (Docteure)

Laboratoire de gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations (GECIAS)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Chock. Km 9, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Université Hassan II – Casablanca Maroc – Casablanca 05222-30494
Déclaration de divulgation :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAZZAQ, K. (2022). L'ébauche de futures relations partenariales entre les acteurs de la formation professionnelle et ceux du secteur automobile : Vers un alignement de l'offre à la demande post-covid-19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 255-266. https://doi.org/10.5281/zenodo.6945776
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 09, 2022

Published online: July 31, 2022

L'ébauche de futures relations partenariales entre les acteurs de la formation professionnelle et ceux du secteur automobile : Vers un alignement de l'offre à la demande post-covid-19

Résumé

Le secteur automobile connaît un épanouissement important au Maroc appuyé par les actions d'accélération industrielle et l'approche des écosystèmes. La pléthore des atouts qu'offre le pays en termes de stabilité politique, position géographique, coût de la main-d'œuvre et des mesures d'accompagnement accroît l'attractivité des investisseurs étrangers pour s'y installer. La dynamique que connaît le secteur automobile l'a érigé en une plateforme de production et d'exportation qui réalise d'importants résultats, dépassant quelquefois les objectifs initialement définis. Le secteur demeure toutefois exposé à plusieurs défis inhérents à la nature de son activité et à la forte variabilité de la demande client. La nouvelle conjoncture pandémique générée par la crise du covid-19 et les nouvelles exigences issues du contexte de l'industrie 4.0 confrontent les acteurs du secteur automobile au besoin vital de développer, plus que jamais, leur agilité, scruter de nouvelles opportunités, opérer des transformations structurelles et des ruptures stratégiques le cas échéant pour pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences en termes de la demande du consommateur et de l'évolution technologique. En effet, les nouveaux véhicules devront non seulement être autonomes, connectés et partagés, mais aussi être plus écologiques tout en considérant l'hygiène et la sécurité à bord. La modernisation des schémas industriels et la mise à niveau de la production automobile au regard des nouveaux besoins du consommateur requièrent une réhabilitation des ressources humaines du secteur et déclenchent l'expression de nouveaux besoins en main-d'œuvre actualisée qui est à même de satisfaire les nouvelles exigences postpandémiques. Après l'exposition du panorama des mesures incitatives au développement du secteur automobile au Maroc, le présent article procède à une lecture des principaux faits marquants du contexte post-covid-19 pour le secteur automobile avant de dresser une esquisse de l'évolution partenariale entre les acteurs du secteur et ceux de la formation professionnelle en faveur d'un raccourcissement du gap et d'un alignement de l'offre de formation à la nouvelle demande du secteur notamment dans le cadre des nouvelles circonstances post-crise.

Mots clés : automobile, formation professionnelle, main-d'œuvre, adaptation, apprentissage, covid-19.

Classification JEL : O15, J21, J24, M51, E24

Type de papier: Recherche Empirique

Abstract

The automotive industry is showing a significant development in Morocco which is mainly supported by industrial acceleration actions and the ecosystem approach. The plethora of assets offered by the country in terms of political stability, geographical position, labor cost, and suitable accompanying policies increase the attractiveness of overseas investors. The dynamics of automotive suppliers' sector is setting it up as production and export platform that achieves important results, sometimes exceeding the objectives initially set. However, the sector remains exposed to several challenges inherent to the nature of its activity and the high variability of customer demand. The new pandemic situation generated by the covid-19 crisis and the new requirements arising from the context of Industry 4.0 are confronting the automotive sector actors with the vital need to develop, more than ever, their agility, scrutinize new opportunities, operate structural transformations and strategic breaks where necessary to be able to adapt to new requirements in terms of consumer demand and technological development. Indeed, the new vehicles will not only have to be autonomous, connected and shared but also be more ecological while considering health and safety on board. The modernization of industrial schemes and the upgrading of automotive production regarding the new needs of the consumer require the rehabilitation of human resources in the sector and trigger the expression of new needs for an up-to-date workforce capable of satisfying the new post-pandemic requirements. After the presentation of the panorama of incentive measures for the development of the automotive sector in Morocco, this article proceeds to a reading of the main highlights of the post-covid-19 context for the automotive sector before drawing up an outline of the partnership evolution between automotive actors and those in vocational training sector in favor of shortening the gap and aligning the training offer with the new demand of the automotive sector, particularly in the context of new post-crisis circumstances.

Keywords: automotive, vocational training, workforce, adaptation, learning, covid-19.

JEL Classification : O15, J21, J24, M51, E24

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Le secteur automobile au Maroc est considéré comme une locomotive de l'économie nationale. En effet, une récente étude affirme que ce secteur devient le premier secteur exportateur, représentant, en 2018, 26% des exportations nationales et jouit d'un positionnement de choix en matière de contribution à l'emploi industriel avec 27% du total (Hakam, 2020). La dynamique que connaît l'activité du secteur est redevable, dans une grande mesure, aux efforts d'attractivité que déploient les pouvoirs publics. Ces derniers permettent de drainer progressivement des investisseurs étrangers de renommée mondiale, comprenant des constructeurs mondiaux majeurs et une centaine d'équipementiers automobiles.

Par le présent article, nous aspirons à caractériser le développement de l'accélération industrielle automobile à l'aune des initiatives, multidimensionnelles, engagées par le pays à l'égard de la promotion des investissements directs étrangers et étayons la réflexion par la suite sur la nécessité d'adaptation conjoncturelle, d'une part, des acteurs du secteur automobile aux nouvelles caractéristiques de la demande client, aux multiples changements induits par le contexte de la crise du covid-19 et par celui de l'industrie 4.0 (Schumacher & al., 2016). D'une autre part, notre attention portera, conséquemment, sur les acteurs de la formation professionnelle qui affrontent quant à eux un défi inéluctable, voire vital, d'adaptation et de transformation de leur offre de formation selon une approche plus agile, résiliente et correspondante aux nouvelles exigences post-covid-19 du secteur automobile. Laquelle adaptation conditionne la préservation des réalisations passées et la favorisation d'un climat d'affaires qui prône de nouveaux développements.

En effet, en matière de la formation, plusieurs études ont longtemps reproché le manque d'efficacité de l'offre formation au regard des variations des besoins (Bennis et O'Toole, 2005 ; Mintzberg, 2004). Ce gap d'efficacité risque de se creuser davantage eu égard à la vitesse d'accélération actuelle et aux circonstances d'incertitude et de volatilité imposées par le contexte pandémique. Dans ce sens, certaines études internationales portant sur la perspective future du travail soulignent qu'environ 85 % des postes en 2030 n'ont pas encore été inventés (Manyika et al., 2017 ; Vanson Bourne 2018). D'autres affirment que « 16 % de la main-d'œuvre mondiale du secteur automobile devra être recyclée et requalifiée d'ici 2030 pour répondre aux besoins numériques de leurs organisations » (Knoedler et al., 2020).

À ce titre, la pandémie du covid-19 est venue s'imposer comme un accélérateur du développement voire de la repensée des stratégies de formation des ressources humaines (Make UK & Sage, 2020). Pour les acteurs de la formation professionnelle, ces nouvelles stratégies doivent permettre de dépasser une simple réponse à un besoin exprimé par leurs partenaires du secteur automobile dans le sens où les investisseurs du secteur sont tentés aujourd'hui par des perspectives de redéploiement de leurs activités au niveau local, force est de le dire, la crise du covid-19 et celle des puces électroniques sont venues alimenter cette réflexion. Sur cette base, les différents acteurs de la formation du pays doivent accentuer plus que jamais leurs efforts et mesures d'accompagnement afin de démontrer leur agilité au service de la nouvelle ère postpandémique. Ces derniers doivent se positionner dans une posture d'anticipation plutôt qu'une posture de réaction en vue de maintenir le niveau d'attractivité du pays en termes de la mise à disposition d'une main-d'œuvre actualisée et adaptée aux besoins des industriels (Sudha & Singh, 2021) et en vue de consolider la qualité des relations partenariales et contractuelles. En perspective de conclusion, nous dresserons l'esquisse méthodologique que nous souhaitons développer pour l'investigation empirique de l'état actuel des nouveaux besoins en formation des acteurs clés du secteur automobile au Maroc dans une finalité de croisement avec les orientations de formation des différents acteurs de la formation professionnelle et de rapprochement idoine. Une perspective régionale serait à ce titre favorisée.

2. Un retour sur l'accélération industrielle automobile au Maroc

2.1. Une panoplie d'atouts et d'incitations promouvant l'attractivité du secteur

Nombreux travaux sont ceux qui se sont intéressés à l'explication des déterminants de l'attractivité des IDE « investissements directs étrangers ». En effet, leur initiation peut être accordée à Hymer (1960) qui, s'appuyant sur la théorie des firmes multinationales et celle de l'organisation industrielle, a tenté de souligner la notion de la concurrence imparfaite affectant les performances des firmes et occasionnant leur implantation sur de nouveaux marchés en devançant leurs concurrents. En effet, les acteurs du secteur automobile peuvent généralement s'inscrire dans des stratégies de délocalisation vers des pays émergents pour des extensions des ventes et des soucis d'optimisation de leurs coûts de production. Ils demeurent, toutefois, attentifs en matière de prise de décision quant au pays hôte d'investissement (Belqasmi & Debbah, 2017). En ce sens, l'analyse synthétique de Mucchielli (1985) a dressé une nouvelle combinaison d'avantages dont ceux que présente le pays par rapport à ses partenaires. L'auteur stipule que « l'interconnexion entre l'environnement (ressources naturelles, humaines et infrastructures), le système (institutions politiques, économiques et sociales) et le politique (les actions menées par les gouvernements), permettent de comprendre les flux d'IDE » (Belqasmi & Debbah, 2017, p.2).

Dans cette perspective, parmi les principaux déterminants du choix d'un pays hôte figure la disposition de ce dernier d'une main-d'œuvre qualifiée et dotée de compétences techniques requises ainsi que la compétitivité des coûts y afférents. Le positionnement géographique du pays, l'ouverture sur le marché extérieur qu'il présente ainsi que la facilitation qu'il permet en matière d'échanges et d'accès privilégiés figurent également parmi les attraits à l'investissement (Belhaj, 2018). Dans cette ligne d'attractivité, la promotion d'un environnement favorable à la montée en gamme dans le processus d'industrialisation représente également un critère de décision des investisseurs, celle-ci est favorisée par l'intégration des fournisseurs locaux et multinationaux, formant des écosystèmes et disposant d'une forte composante en R&D et innovation (Moore, 1993).

Sous une échelle nationale, la compétitivité du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale automobile n'est pas anodine. Elle est, en revanche, appuyée par un élan continu d'implantations étrangères au Maroc et par de nombreuses recherches qui témoignent des exploits du royaume en la matière. Une telle réussite émane, en effet, d'une association de plusieurs atouts dont jouit le pays et qu'il ne cesse de développer. Il s'agit, d'une part, de son positionnement géographique qui présente une proximité avec l'Europe et le Moyen-Orient et qui fait du Maroc une destination idéale pour les constructeurs automobiles, notamment les investissements étrangers qui souhaitent exporter leurs produits vers l'Europe étant donné que l'essentiel de la division du travail dans l'industrie automobile se fait dans un cadre qui est principalement régional (Freyssenet, Lung, 2000). Ceci est davantage favorisé par l'opportunité qu'offre le pays aux investisseurs en termes d'installation en zones franches, ce qui leur permet de bénéficier d'un régime douanier spécial, d'un régime fiscal profitable et d'un surplus de liberté (Belhaj, 2018). Parmi les zones franches et plateformes industrielles opérationnelles, nous citons la Tanger Free Zone (1^{ère} zone franche portuaire comptant plus de 500 entreprises), Tanger Automotive City et Atlantic Free Zone, lesquelles dépassent 30 unités industrielles chacune.

D'une autre part, la stabilité politique et macro-économique caractérisant le pays fait du Maroc une zone attractive pour l'établissement des affaires (Sekkat et Veganzones-Varoudakis, 2004). Celle-ci est corrélée à la compétitivité du pays en matière de son offre globale des coûts en comparaison de l'Europe de l'Est notamment en matière de la main-d'œuvre qualifiée. Sur ce plan humain, le pays est reconnu accorder une attention particulière au développement de la formation des ressources humaines, notamment de la force ouvrière pour répondre aux besoins

massifs des industriels (Benabdejlil et al, 2016). Il offre dans ce sens une réglementation spécifique matérialisée par des incitations fiscales et financières importantes et engage la pluralité de ses institutions et partenaires locaux pour la promotion d'un terrain fertile à l'investissement. À ce même titre, Wilhelms (1998) souligne, en s'appuyant sur la théorie intégrationniste des IDE, qu'un investissement direct étranger est fondamentalement déterminé par des variables institutionnelles qui sont à même d'apporter des changements dans la politique, les lois ainsi que dans leurs applications en faveur du développement de ce dernier.

2.2. Le développement d'une relation de proximité entre les investisseurs et les partenaires locaux clés

Le secteur automobile marocain connaît une forte dynamique et un solide engagement institutionnel pour le développement de son attractivité internationale. En effet, aux précédentes incitations se rajoutent une relation de proximité que le pays développe continuellement avec les investisseurs pour renforcer davantage ses atouts d'attraction de nouveaux équipementiers automobiles et orienter opportunément ses démarches de développement du secteur. Celle-ci peut être appréhendée selon plusieurs volets, nous en citons :

- **Un volet Administratif :** La disponibilité d'une administration au niveau du ministère de l'industrie avec une équipe dédiée. Celle-ci travaille en collaboration avec une équipe à l'AMICA¹ « Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile » pour traiter les questions afférentes au développement de la compétitivité du secteur. Par ailleurs, il convient de souligner, à ce niveau, l'engagement du royaume en matière de réforme administrative, en l'occurrence, ses efforts déployés dans le cadre du renforcement de la confiance entre l'administration et les citoyens, usagers et investisseurs (La loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives) et ce à travers l'introduction de changements importants sur les procédures et formalités administratives, lesquels sont favorables à la création d'un environnement adéquat pour le développement et l'amélioration de l'attractivité des investissements .
- **Un volet Marketing/événementiel :** Le développement d'une vitrine du secteur traduisant l'excellence du Maroc en la matière. Cela se passe principalement via le salon de la sous-traitance, qui accueille des exposants venant de plusieurs pays qui, sous l'attraction des atouts du secteur, achèvent leurs visites avec des décisions d'implantation concrétisées. Outre les exposants étrangers, l'exposition réunit plus de 4000 professionnels du secteur et grand nombre d'institutions internationales dont la chambre Française du commerce au Maroc et la chambre de commerce Belge.
- **Un volet Formation et développement des ressources humaines :** c'est bien celui-ci qui interpelle plus particulièrement la problématique de notre recherche.

En effet, afin d'accompagner les besoins en compétences des équipementiers automobiles, le pays a mis en place des instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile (IFMIA) qui assurent plusieurs types de formations. Il s'agit en l'occurrence des formations avant l'embauche (baccalauréats professionnels pour l'industrie mécanique et la maintenance industrielle, diplômes de techniciens spécialisés en génie mécanique, systèmes automatisés et maintenance automobile) ; des formations qualifiantes à l'embauche et des sessions de formation continue.

Les IFMIA développent également un système d'apprentissage E-learning donnant accès à plus de 500 modules interactifs (Ibourk, 2019).

¹ Fondée en 1974, l'Association Marocaine pour l'Industrie et la Construction Automobile, AMICA, accomplit la mission d'interface entre ses membres et les départements ministériels concernés par le secteur, ainsi que tout autre opérateur économique et institutionnel agissant dans les domaines liés à l'amélioration de la compétitivité, le développement de la formation, la promotion des exportations, le transfert des technologies, l'accueil des investissements.

Tableau 1 : Les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA)

Institut	Modes de formation
Casablanca (Quartier Sidi Moumen)	Formation à l'embauche, continue et initiale
Kénitra (Atlantique Free Zone)	Formation à l'embauche et continue
Renault Tanger Méditerranée (RTM) (Zone franche de Malloussa)	Formation à l'embauche et continue
Tanger Free Zone	Formation à l'embauche et continue

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie verte et Numérique (2021)

Étant donné l'enjeu du développement du dispositif de formation pour d'accompagnement de la croissance et de la performance du secteur, les formations dispensées par les instituts de (IFMIA) sont renforcées par l'offre des instituts de formation de l'OFPPPT (Office de formation professionnelle et de promotion du travail) ainsi que celle des universités marocaines qui s'inscrivent en amont dans la divulgation de la culture automobile auprès des étudiants.

La taille et la diversité des formations assurées par les centres de l'OFPPPT les positionnent au cœur du dispositif d'accompagnement RH en quantité et qualité nécessaires pour le développement du secteur.

Tableau 2 : Diplômes délivrés par les centres de l'OFPPPT

	Licence professionnelle	Technicien spécialisé	Technicien	Certificat de qualification professionnelle	Diplôme de spécialisation professionnelle
Conditions d'accès	Bac + 2	Bac 26 ≤ âge ≤ 30	Niveau Bac 26 ≤ âge ≤ 30	9ème fondamental 15 ≤ âge ≤ 30	6ème fondamental 15 ≤ âge ≤ 30
Durée de formation	3 ans + passerelles	2 ans	2 ans	1 an	6 mois

Source : OFPPPT (2019)

Par ailleurs, le Maroc s'inscrit pleinement dans une approche de promotion de l'emploi et des compétences à travers l'ANAPEC, organisme public dévoué principalement à l'insertion et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi. Ce dernier développe plusieurs programmes dans cette finalité, nous en citons les mécanismes IDMAJ et TAEHIL visant respectivement la promotion de l'emploi salarié et l'amélioration de l'employabilité.

Tableau 3: Objectifs des programmes de promotion de l'emploi des jeunes

Programme IDMAJ	Programme TAEHIL
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître l'employabilité des demandeurs d'emploi, diplômés par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles, notamment à travers une première expérience en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux chercheurs d'emploi diplômés (à profil peu adapté) inscrits à l'ANAPEC ayant été sélectionnés par une entreprise ou une association professionnelle dans le cadre d'une action de recrutement d'acquies les compétences requises pour occuper des emplois identifiés. • Faciliter l'insertion des jeunes diplômés en difficulté d'insertion par l'acquisition des compétences professionnelles et l'adaptation de leurs profils aux besoins du marché de l'emploi

<ul style="list-style-type: none">• Développer les ressources humaines de l'entreprise et améliorer son encadrement	<ul style="list-style-type: none">• Réussir le recrutement des ressources humaines par le développement de leurs compétences et de répondre aux besoins en formation continue des salariés (2^{ème} et 3^{ème} année après embauche).
---	---

Source : L'Anapec (2021)

Une récente étude (Tbatou, 2019) affirme que 64% des bénéficiaires du programme IDMAJ sont des bacheliers et des diplômés de la formation professionnelle contre 17% pour les diplômés de l'enseignement supérieur. Les entreprises du secteur automobile se positionnent au 2^{ème} rang des bénéficiaires des deux programmes comme en témoignent les statistiques de l'étude.

3. L'avènement de la crise covid-19 et le besoin d'une nouvelle articulation des relations partenariales

3.1. La crise du covid-19 et les principales mesures d'accompagnement y associées

Depuis son apparition initiale en Chine en décembre 2019, le nouveau coronavirus 2019, tel qu'il a été initialement appelé avant d'être nommé plus tard « Covid-19 » par l'Organisation mondiale de la santé, a provoqué une crise sanitaire unique de son genre en générant des nombres historiques de décès et mettant en quarantaine la quasi-totalité de la population mondiale (Al joboory, Monello, Bouchard, 2020).

Le Maroc à l'instar des autres pays du monde a été fortement impacté par les effets pluridimensionnels de cette pandémie, mais s'est toutefois érigé parmi les pays les plus réactifs pour contenir la propagation du virus. En effet, sous l'égide et la conduite éclairée de Sa Majesté le roi Mohamed VI, que Dieu le préserve, le pays a su instaurer l'état d'urgence sanitaire sur l'ensemble du territoire national et a pu développer un ensemble de mesures d'accompagnement axées principalement sur le volet sanitaire, économique et social.

En guise de synthèse respective, mais non exhaustive des principaux aspects desdites mesures, nous pouvons dire que, premièrement, sur le plan sanitaire, il s'agissait fondamentalement de développer la veille épidémiologique du pays et de renforcer l'ensemble de l'infrastructure sanitaire pour favoriser une meilleure absorption des flux par le système de santé et atténuer ainsi la propagation de la maladie. À ce titre, de grands efforts communicationnels ont été notés de la part du ministère de la Santé pour maintenir le lien avec la population, la sensibiliser continuellement et l'éclairer des différents progrès chemin faisant (Ait ali, Bassou, Dryef, El Aynaoui, El houdaigui, El jai, Hossaini, Jaidi, Loulichki, Rezrazi, Saaf ; 2020). Deuxièmement, sur le plan économique, nous soulignons que la priorisation du pays de la santé et la sécurité de ses citoyens a généré de grandes répercussions sur son économie et sur la dynamique de plusieurs secteurs d'activités du royaume (Nia & Rizki, 2021). À ce titre, l'appel à contribution collective fut lancé avec la création du « Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus » auquel plusieurs entités privées et publiques ont pu contribuer dans une approche globale d'entraide nationale et de mutualisation des risques. En parallèle, plusieurs actions gouvernementales ont été prises, tel qu'affirmé par le chef de gouvernement (Cf. rapport des questions relatives à la politique générale au Parlement, Avril 2020), pour l'appui des finances publiques et le maintien des grands équilibres à travers notamment la rationalisation des dépenses publiques, le recours au financement extérieur et l'adaptation du système bancaire. D'autres mesures ont été également adressées en faveur des entreprises, notamment celles dont l'activité a été entravée par la crise, par un allègement des charges, un soutien à la trésorerie, une facilitation des prestations numériques en faveur du maintien d'une bonne gouvernance. Également, l'appui à l'investissement et la facilitation d'accès aux marchés ont également figuré parmi les mesures de soutien procédées. Troisièmement, nous pouvons affirmer que le

volet social s'est octroyé pour sa part une grande attention en matière de mesures d'accompagnement établies par le royaume. Dans ce sens, le pays s'est inscrit dans une approche de réforme des dispositifs d'appui social et a déployé un ensemble de mesures de soutien et d'aides sociales à l'attention des salariés, des personnes en situations précaires, et des ménages opérant dans le secteur informel. L'attention fut également orientée vers les établissements pénitentiaires en veillant à protéger la population carcérale contre les risques liés au coronavirus. Sur la même ligne, la population marocaine, bloquée à l'étranger du fait des restrictions de déplacement mondiales, a pu bénéficier de plusieurs accompagnements, dont le soutien administratif et médical.

Lesquelles mesures pluridimensionnelles ont pu représenter un système de riposte lucide mettant le pays à l'abri des dégâts les plus néfastes de cette conjoncture pandémique et renforçant les valeurs civilisationnelles et les liens de solidarité entre l'ensemble de la population marocaine. Par ailleurs, nous avons pu noter que la suspension de la formation et des cours présentiels fut généralisée à un moment de la pandémie au niveau des différents établissements du secteur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ou encore ceux du secteur de la formation professionnelle avant d'envisager des formes d'apprentissage à distance. Ceci laisse entrevoir le grand besoin d'agilité du système global de la formation en vue du développement de sa capacité à faire face aux aléas de la conjoncture. À ce propos, nous pouvons souligner que le Maroc connaît une période charnière à l'issue de cette crise sanitaire où plusieurs chantiers gagnent à être développés pour favoriser le rebond, l'excellence, et la résilience des secteurs et dispositifs centraux pour le développement du pays.

3.2. Focus sur le secteur automobile et la formation professionnelle : une perspective de partenariat post-covid19

Force est de dire qu'étant donné la structure organisationnelle à dominante opérationnelle des unités industrielles automobiles, leurs besoins en main-d'œuvre directe est principalement satisfaits des lauréats de la formation professionnelle (Razzaq, 2021). Comme nous l'avons mentionné plus haut, 64% des bénéficiaires des programmes de promotion d'emploi sont des lauréats de la formation professionnelle et le secteur automobile vient au second rang des bénéficiaires globaux de ces dispositifs d'appui à l'emploi de fait de la forte demande en main-d'œuvre productrice qu'exige la nature de son activité (Tbatou, 2019).

Le contexte de la crise covid-19 et celui induit par le développement de l'industrie 4.0 ont apporté de nouveaux changements à la demande client qui est réputée à la base être volatile et instable. En effet, l'industrie 4.0 vient révolutionner pour sa part les anciennes manières de faire en s'appuyant sur les avancées technologiques nouvelles dans une approche d'intégration globale des objets physiques, acteurs humains, machines intelligentes, lignes de production et processus pour constituer une forme nouvelle de la chaîne de valeur, qui est escomptée être plus agile, intelligente et connectée (Schumacher & al., 2016).

Le vécu de la pandémie a renforcé la perception de la santé comme étant un bien commun le plus précieux et la préservation de son état de santé a fait que les consommateurs d'aujourd'hui priorisent les dimensions de sécurité et d'hygiène dans leurs différents choix de consommation. Ceci n'a pas épargné la demande automobile où une préférence a été notée pour les véhicules individuels comme considérer être moins favorables à la propagation du virus en comparaison aux moyens de transport public et où l'intérêt pour les voitures à énergie propre s'est également appuyé. Les acteurs automobiles, conscients de ces choix, commencent d'emblée à promouvoir des aspects sécuritaires et écologiques de leurs offres et à développer d'autres pour s'aligner à un marché compétitif ou certains communiquent déjà sur les filtres antibactériens que contiennent leur offre de véhicules (Nowicki, Leonetti, Desplaces, Tall, 2020).

Un grand besoin d'agilité est ainsi requis de la part des acteurs automobiles afin de pouvoir satisfaire les nouvelles exigences du consommateur. Ceci revient à reconsidérer leurs schémas industriels et processus de travail dans une approche qui leur permettra un rebond digne des attentes de leurs clients et des nouvelles circonstances mondiales. À ce titre, les travaux de Mazurchenko et al., (2020) soulignent un lien entre l'industrie 4.0 et la nécessité d'améliorer le développement des compétences des employés. Ces derniers sont de plus en plus attendus après avoir de nouvelles compétences en matière du développement de logiciels, de la collecte et l'analyse des données (Freddi, 2018). Ceci est plus appuyé au niveau de l'industrie automobile où le besoin s'oriente de plus en plus vers des collaborateurs qui peuvent occuper des postes aujourd'hui et qui ont des capacités d'évolution vers de nouvelles positions futures. La possession de compétences numériques s'avère inéluctable à ce propos (Hernandez-de-Menendez et al., 2020). En sus, le contexte pandémique a su renforcer le rôle de certaines compétences qui ne sont pas nouvelles, mais qui sont devenues prisées davantage, en l'occurrence, des compétences d'autogestion, d'intelligence sociale et d'innovation (Staboulis & Lazaridou, 2020), leurs détentions, parmi d'autres, plus fonctionnelles, semblent être exigées pour les nouveaux rôles organisationnels.

De ce fait, la préparation à la compétitivité numérique et au développement de l'agilité organisationnelle nécessitent de la part des entreprises une formation renforcée à leurs collaborateurs sur l'utilisation des technologies numériques et le développement des compétences liées à la réussite dans les nouveaux paramètres organisationnels post-crise. Le service des ressources humaines revêt un rôle important dans cette démarche (Wheeler, 2019), notamment par sa capacité à développer les dispositifs ad hoc en interne pour cette fin et à reposer sur les partenaires clés qui s'inscrivent dans la même orientation stratégique d'adaptation aux nouvelles exigences organisationnelles mondiales.

Dans ce cadre, les acteurs de la formation professionnelle doivent, pour leur part, démontrer leur forte capacité d'agilité pour répondre aux nouveaux besoins de leurs clients du secteur automobile en mettant à niveau leur offre de formation selon une approche orientée satisfaction client. Laquelle doit savoir envisager de nouvelles formes de partenariats qui favorisent l'accompagnement et l'appui de la formation des ressources humaines sur les nouvelles compétences requises pour le développement du secteur automobile dans les nouvelles circonstances postpandémiques et selon les orientations de l'industrie 4.0.

Ces formes de partenariats peuvent s'axer sur une redéfinition des formes et modalités d'apprentissage à favoriser dans ce contexte postpandémique et ce monde hyperconnecté. Le nouveau modèle de développement du pays préconise à ce titre « de renforcer et d'étendre à grande échelle les modèles de formation hybrides par alternance ou par apprentissage, qui affichent des taux d'insertion élevés » (NMD, 2021). Ceci ramène à repenser le profil des formateurs de la formation professionnelle au niveau de leur recrutement et formation. Le rôle de ces derniers doit en effet évoluer pour dépasser l'acception de la personne qui détient la connaissance et qui la transmet aux étudiants et embrasser une posture de facilitateur qui recourt à ses connaissances, compétences, expériences pour « identifier les éléments de micro-apprentissage qui doivent être engagés pour développer une certaine compétence » Cobo-Benita, J.R., (2020). Le formateur est censé bien entendu lui-même avoir une maîtrise élevée des compétences numériques dans le sens où sa capacité de conception pédagogique peut prochainement être considérée comme une compétence de base requise pour la tenue de son rôle.

Ainsi, les acteurs du secteur de la formation professionnelle doivent envisager de nouvelles perspectives de collaboration qui peuvent épauler les acteurs automobiles pour la réponse aux nouvelles exigences de la demande client et à s'adapter à la grande vitesse de transformation numérique. Le nouveau modèle de développement a affirmé à ce titre qu'un pilotage qualitatif et quantitatif s'impose selon une approche continue et régulière afin de permettre un ajustement

continu de l'offre à la demande. Dans cette approche, la proximité des acteurs du secteur s'avère indispensable et la conduite d'études et d'enquêtes périodiques peut bien favoriser la réduction des gaps et l'amélioration de l'efficacité de l'offre de formation professionnelle.

4. Conclusion

Ce travail s'inscrit dans la continuité du travail d'une recherche intervention longitudinale qui a étudié l'apport des organismes de formation professionnelle dans la réponse au besoin en main-d'œuvre du secteur industriel notamment du secteur automobile. Nous aspirons apprécier, selon cette nouvelle perspective, le niveau d'efficacité de cette relation partenariale à postériori de la crise covid-19, qui a dû changer un ensemble des paramètres d'emploi et de partenariats entre les entreprises du secteur et les organismes d'appui à l'emploi et à la formation, notamment qu'il s'agit d'un terrain, à notre connaissance, non encore exploré par les recherches scientifiques publiées et qui représente cependant un axe stratégique clé du nouveau modèle de développement du pays. Nous avons caractérisé au niveau du présent article le chemin du développement du secteur automobile à l'aune de la pluralité d'approches d'accompagnement dispensées par le royaume, comme nous avons souligné la criticité de l'adaptation de l'offre de formation professionnelle de la main-d'œuvre aux nouvelles exigences conjoncturelles afin de préserver l'attractivité du pays pour le développement des affaires. Nous ambitionnons à travers l'investigation empirique escomptée élucider les nouveaux besoins du secteur automobile à l'issue de la crise pandémique et au regard du contexte de l'industrie 4.0, jauger lesquels certains aspects de cette relation partenariale ont été modifiés ou quelles nouvelles formes de partenariats ont-elles été dressées en faveur de l'amélioration de l'emploi et de la formation, pouvoir in fine se prononcer sur le niveau de correspondance des orientations stratégiques de des deux acteurs (entreprises et partenaires) en matières de la formation des ressources humaines et dresser le cas échant une feuille de route pour des formes de collaboration ad hoc.

Références

- (1) Ait ali, A., Bassou, A., Dryef, M., El Aynaoui, K., El houdaigui, R., El jai, Y., Hossaini, F., Jaidi, L., Loulichki, M., Rezrazi, E., Saaf, A., (2020). La stratégie du maroc face au covid-19. Policy Brief N°20-07, Policy Center for the New South.
- (2) Al Joboory, S., Monello, F., Bouchard, J.-P (2020), PSYCOVID-19 dispositif de soutien psychologique dans les champs de la santé mentale, du somatique et du médico-social Ann Med Psychol Rev Psychiatr, 178(2020), pp. 747-753
- (3) Belhaj, I., (2018). *Facteurs d'attractivité des Investissements directs étrangers : Cas du Maroc*. [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès].
- (4) Belqasmi, S., & Debbarh, M. A. E. A. (2017, April). Étude de la confiance comme déterminant de l'attractivité des P2I marocaines aux IDE : cas de la P2I de l'industrie automobile à Tanger. In 1er Colloque International Entreprenariat Management et Croissance.
- (5) Bennis, W. G., and O' Toole, J. (2005). How business schools lost their way. Harvard Business Review, 83(5): 96–104
- (6) Cobo-Benita, J.R., (2020), Will future learning and teaching be affected by the Covid-19 pandemic? ESCP Impact Paper No. 2020-80-EN.
- (7) Freddi, D. (2018). Digitalisation and employment in manufacturing. AI & SOCIETY, 33(3), 393-403
- (8) Freyssenet M., Lung Y. (2000). Between Globalization and Regionalization: What Future for the Automobile Industry? in Humphrey J., Leclerc Y., Salerno M.G. (eds), *Global Strategies and Local Realities. The Auto Industry in Emerging markets*, Basingstoke, Macmillan.
- (9) Hakam, A., (2020, Janvier). L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance. La direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration.
- (10) Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menedez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for Industry 4.0. International Journal on Interactive Design and Manufacturing, 14(4), 1511-1524.
- (11) Hutajulu, Richard Surungan, Dewi Susita, and Anis Eliyana. 2021. The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business 8: 57–64.
- (12) Hymer, S. (1960). The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment. [Ph.D. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology].
- (13) Ibourk, A., (2019, Septembre). *Étude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (Travera): Cas du secteur automobile au Maroc*. Le Bureau international du travail.
- (14) Lahlou, A., & Hassan, A. (2021). Quel rôle du réseautage des acteurs dans la formation de l'attractivité territoriale ? Enjeux et défis pour l'action publique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 394-414.
- (15) Manyika, J. Lund, S. Chui, M., Bughin, J. Woetzel, J. (2017). Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. McKinsey Global Institute.
- (16) Mazurchenko, A., Zelenka, M., & Maršíková, K. (2020). Influence of technological changes on digital competences in organisations. In P. Doucek, C. Gerhart, & V. Oškrdal (Eds.), Proceedings of the 28th Interdisciplinary Information Management Talks IDIMT 2020 (pp. 41-48). Trauner.

- (17) Mazurchenko, A., Zelenka, M., (2022), Employees' digital competency development in the construction and automotive industrial sectors, *Centra, European Business Review*, 11 (1), 41-63.
- (18) Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San
- (19) Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: a new ecology of competition. in *Harvard Business Review*, pp 75-86.
- (20) Mucchielli, J.L (1985). *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspectives*. Edition Economica, Paris.
- (21) Nia, H., & Rizki, S. (2021). La gestion responsable des ressources humaines dans le contexte de la pandémie de Covid-19 : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 150-164.
- (22) Nowicki, N., Leonetti, N., Desplaces, L., Tall, M., (2020), Covid-19 : accélérer le rebond de l'industrie automobile européenne. KPMG.
- (23) Piveteau, A. (2020). Le secteur automobile au Maroc : Manifestation locale d'une dynamique mondiale ou émergence industrielle décisive ? Dans El Aoufi, N., et Billaudot, B. (ss. dir.), *Made in Maroc, Made in Monde, Volume 3, Profils sectoriels et émergence industrielle* (p.161-184), *Economie Critique*.
- (24) Rapport sur les mesures prises par le Royaume du Maroc pour faire face au COVID-19 : à travers les réponses du chef du gouvernement au parlement du 20 Avril 2020.
- (25) Razzaq K, (2021). La mobilisation des talents pour le développement des ressources humaines dans un contexte de pénurie. [Thèse de doctorat, Hassan II University of Casablanca].
- (26) Schumacher, A., Erol, S., Sihn, W., (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises, *Procedia CIRP*, 52, 161-166.
- (27) Sekkat, K., et Veganzones-Varoudakis, M-A. (2004), Trade and Foreign Exchange Liberalization, Investment Climate, and FDI in the MENA Countries. Working paper DULBEA.N°5.
- (28) Sudha, S., & Singh, A. (2021). Competency Framework for Managing Manpower Post-Pandemic. In: *Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era* (pp. 60-78). IGI Global
- (29) Tbatou, E., (2019, Septembre). Étude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique dans le secteur de l'automobile au Maroc. Le Bureau International du Travail.
- (30) Vanson Bourne (2018). *Realizing 2030. The future of work*. Dell Technologies.
- (31) Wheeler, S. (2019). *Digital learning in organisations. Help your workforce capitalise on technology*. Kogan Page.
- (32) Wilhelms, S K.S., (1998). Institutional FDI Fitness: Determinants of Foreign Direct Investment to Emerging Economies ». [PhD Thesis. Medford, MA: Fletcher School of Law and Diplomacy].