



Territoires et action publique territoriale :
Nouvelles ressources pour le développement régional

Université du Québec à Rimouski (UQAR), les 25, 26 et 27 août 2008

Communication

Dynamiques de délocalisation et pays émergents
Réflexion à partir du cas des services au Maroc

Marie Raveyre

Chercheur à l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales)
Chercheur associé à GTM (Genre Travail et Mobilité) CNRS/Université Paris 10.
Raveyrem@yahoo.fr

Les délocalisations sont parties prenantes de la globalisation économique, marquée par une intensification des échanges internationaux, dans lequel les territoires se trouvent mis en concurrence. Dès lors, c'est la place respective des économies nationales qui se trouve en jeu et les délocalisations nécessitent d'être abordées en intégrant le mouvement corollaire de localisations. Parmi les questions qui se trouvent posées, celles de l'attractivité des territoires et de leur positionnement relatif, ainsi que des processus de développement à l'œuvre, occupent une place centrale. C'est dans cette perspective, que nous proposons de contribuer à la réflexion sur les trajectoires de délocalisation, en prenant pour exemple un pays émergent « récepteur » de ces flux : le Maroc

Depuis les années quatre-vingt, les délocalisations présentent des caractéristiques relativement nouvelles avec, notamment, une forte croissance en volume et une recomposition de la partition géographique internationale des chaînes d'activités. Parmi les traits marquants de la dernière décennie, on observe une expansion des délocalisations dans le secteur des services, secteur nécessitant *a priori* de plus importantes qualifications que les secteurs traditionnels manufacturier, (tels que par exemple le textile - habillement). L'impact des délocalisations demeure largement en débat. La crainte de déstabilisation des économies nationales se manifeste, tant pour les pays du « centre » inquiets du risque de perte d'emploi et de désindustrialisation, que pour les pays émergents confrontés au danger d'un accroissement de disparité et de dépendance avec les pays développés. Toutefois, plusieurs auteurs, inscrits dans différents courants d'analyse, considèrent que la mondialisation actuelle, avec son mouvement de délocalisation / localisation à l'échelle internationale, emprunte des formes diversifiées et ouvre de nouvelles perspectives. Au delà de la question d'une division

internationale du travail entre pays du centre et ceux de la périphérie, fondée sur la recherche de faibles coûts salariaux, est avancée l'idée que de nouvelles dynamiques de développement territoriales se feraient jour.

Le Maroc se présente comme un pays où l'expansion des investissements étrangers et le déplacement en direction des services est particulièrement marqué. En effet, les délocalisations à destination du Maroc ont connu une importante évolution au cours de la dernière décennie, avec une très forte augmentation -les Investissements Directs Etrangers (IDE) passant de 565 millions de Dollars pour la période 1995-1998, à près de 3000 en 2005- et une réorientation du secteur industriel vers celui des services. Le Royaume Chérifien se trouve désormais au premier rang des pays du Maghreb à accueillir les IDE : en 2005, il est le premier de la région et en quatrième position des pays du continent Africain, derrière l'Afrique du Sud, l'Egypte et le Nigeria. En provenance essentiellement d'Europe, ces investissements contribuent pour une part substantielle à la production nationale, passant de 13% du PIB en 1989 à 40% en 2005¹. Cette évolution est souhaitée par le gouvernement marocain qui a engagé, un train de réformes structurelles visant à renforcer l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers, avec une refonte administrative et institutionnelle, des politiques économiques de teneur libérale et l'adhésion à des accords internationaux de libre échange, notamment dans le cadre de la construction d'un espace Euro-Méditerranéen. Dès lors, dans quelle mesure l'évolution des délocalisations au Maroc est-elle significative de nouvelles perspectives de développement pour le pays ? Nous proposons de contribuer à la réflexion sur ce thème à partir de cas de délocalisations dans le secteur des services, en focalisant plus particulièrement l'attention sur les services de gestion à distance des relations clients (centres d'appel, gestion administrative et comptable, etc.).

Il s'agira plus particulièrement de s'interroger ici quant aux dynamiques de développement territoriales en jeu, entre espace local et international². Après être revenu, dans un premier temps, sur la question de l'analyse des délocalisations, nous présenterons les tendances récentes d'évolution des investissements étrangers dans les services au Maroc, pour dans un troisième temps, dégager quelques pistes de réflexion quant aux conséquences et aux potentialités de développement liées ce type de délocalisations pour le Maroc.

1- Délocalisation, reconfiguration productive et territoires.

11- Les délocalisations quelle définition ?

La définition de ce qu'est une délocalisation varie suivant les études, avec des terminologies diverses (transfert d'activité, investissement *offshore*, relocalisation, etc.) dont l'usage est variable. Sans entrer ici de façon détaillée dans les distinctions opérées suivant les auteurs, nous proposons quelques éléments de cadrage, afin de préciser notre approche.

Dans une conception stricte, la délocalisation renvoie à un transfert d'activité entre deux espaces géographiques, comme la fermeture d'une entreprise dans un pays, pour l'implanter dans un autre, -ce qui équivaut à un transfert d'activité-. Dans une approche plus large elle recouvre tous les arbitrages opérés par des entreprises dans un sens défavorable à la localisation des activités et des emplois dans le pays d'origine (Arthuis, 2005). Au delà de ce premier niveau d'appréhension, comme le soulignent plusieurs auteurs (Bouba-Olga 2006, Mouhoud 2006), les délocalisations empruntent des formes organisationnelles et financières

¹ CNUCED, 2007.

² Je m'appuierais ici, outre l'étude de cas du Maroc, sur plusieurs de mes travaux relatifs aux restructurations (Raveyre 2001, Raveyre 2008) ainsi que sur une réflexion s'appuyant sur le séminaire « Restructurations » que j'ai organisé à l'IRES durant deux ans, regroupant chercheurs et partenaires sociaux (Raveyre 2005).

variées : investissement, sous-traitance, prise de contrôle, etc ; et obéissent à des motifs diversifiés : réductions des coûts, rapprochement du marché, valorisation de ressources ou de compétences spécifiques, réorganisation de processus productif.

Afin d'appréhender les délocalisations dans une perspective élargie, nous proposons de retenir ici la définition suivante : les délocalisations concernent un redéploiement productif, commercial et financier au niveau international³ ; au-delà des transferts, elles recouvrent le développement d'activités en provenance d'un pays hors de ses frontières via, notamment, les Investissements Directs à l'Étranger (IDE), la sous-traitance internationale et les fusions - acquisitions. Dans cette perspective, les délocalisations ne se manifestent pas nécessairement par une réduction d'activité ou d'emploi dans le pays « émetteur », mais concernent plutôt un redéploiement et une répartition d'activité dans l'espace géographique, ceci suivant diverses modalités. La « relocalisation » sera définie comme un rapatriement vers le pays d'origine, d'une délocalisation effectuée précédemment hors de ses frontières⁴.

L'évaluation des délocalisations et de leurs effets demeure problématique. D'un point de vue quantitatif, les Investissements Directs Étrangers (IDE) sont l'un des principaux indicateurs retenus. Les IDE sont des investissements en provenance d'un pays qui se traduisent soit par une création d'activité, soit par une prise de contrôle -ou de participation- d'une entreprise, dans un autre pays. On distingue les investissements « *greenfield* », qui sont des implantations *ex nihilo*, des fusions-acquisitions qui renvoient à des rachats d'actifs de sociétés déjà existantes.

En terme quantitatif macroéconomique, les données statistiques mettent en évidence que le mouvement de délocalisation au niveau mondial s'est accru à partir des années quatre-vingt. Les trois quarts des IDE proviennent des pays de la « Triade » : Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Japon. Ils se font très majoritairement en direction des pays développés. Ainsi, dans les années 2000, les flux d'IDE entrants sont de l'ordre des trois quarts pour ceux-ci (dont plus de la moitié pour la seule Union Européenne), contre un quart pour les pays en développement. Parmi ces derniers, l'Afrique occupe une position relative modeste, de l'ordre de 2%, loin derrière l'ensemble Asie-Pacifique (près de 14 %) et elle est désormais dépassée par les Pays d'Europe Centrale et Orientale (près de 3,5 %)⁵. Toutefois la faiblesse relative de la position de certains pays, comme ceux du continent africain, qui conduit certains à considérer que les mouvements de délocalisations en direction de ces derniers est de peu de poids, ne doit pas masquer le fait que, dans de nombreux cas, comme l'illustre le Maroc, pour les pays « récepteurs », cela peut représenter une part déterminante de l'économie nationale.

Du point de vue des retombées qualitatives, la structure des échanges commerciaux bilatéraux constitue l'un des indicateurs de l'impact des délocalisations. Il est nécessaire, tout particulièrement en ce qui concerne l'étude de pays émergents récepteurs, de porter l'attention sur les exportations de biens manufacturés et services en provenance de ceux-ci réalisés par des firmes à capitaux étrangers. Par exemple, l'entreprise qui a effectué une délocalisation à l'étranger, réimporte vers son pays d'origine les biens et services pour les intégrer à sa propre production et desservir le marché de ce dernier (ou son marché à l'exportation). Dans ce cas de figure, que l'on qualifiera, ainsi que nombre d'auteurs, d'implantation *offshore*⁶, l'impact sur l'économie nationale du pays d'accueil est limité, avec une implantation coupée du marché intérieur.

³ Nous nous situons ici au niveau international ; les délocalisations peuvent aussi être appréhendées entre zones géographiques à l'intérieur d'un pays.

⁴ On rejoint la définition de la relocalisation proposée par Mouhoud (2006). Nous nous différencions de Aubert et Sillard (2005), où la relocalisation concerne une implantation à l'étranger pour se rapprocher d'un marché.

⁵ Pour plus d'information sur les données d'évolution des IDE, voir : UNCATD, 2006 ; Mouhoud, 2006.

⁶ Ce cas de figure est retenu par certains comme définition générale des délocalisations, voir notamment : Fontagné et Lorenzi (2005).

La répartition entre pays de la chaîne opératoire constitue une autre dimension à prendre en compte pour évaluer l'impact des délocalisations sur les systèmes productifs de chaque territoire. Celle-ci varie suivant la nature du segment délocalisé : degrés de standardisation ou de spécialisation, niveau de qualification nécessaire de la main d'œuvre, position plus ou moins stratégique de l'activité dans le processus (conception, exécution, commercialisation, etc.). En effet, si le pays récepteur se voit confié, par exemple, des tâches d'exécution faiblement qualifiées, ceci n'aura guère d'effet moteur sur l'accroissement des qualifications de la population ainsi que sur la spécialisation productive nationale, voire aura un faible effet d'entraînement sur la constitution d'un tissu industriel local.

12- Les dynamiques de délocalisations

Les délocalisations constituent une partie du mouvement plus général de recomposition contemporain du système productif au niveau mondial. Avec la restructuration des activités dans le cadre de l'économie globalisée, la géographie économique se trouve engagé dans un mouvement de profonds remaniements. Si la question des moteurs et des tendances d'évolution de ce phénomène, demeure largement en débat, on s'accorde à considérer que les délocalisations se sont notoirement amplifiées au cours des dernières décennies et ont, pour partie, changé de nature.

Certains voient dans ce mouvement une extension du mécanisme de marché au niveau international, suite à l'ouverture des échanges. Suivant un point de vue libéral, ceci devrait générer un processus « gagnant - gagnant » entre pays émetteurs et récepteurs des délocalisations, ces derniers trouveraient là un moyen de développer leur production nationale, d'accroître leur revenu et de soutenir ainsi une dynamique de développement. *A contrario*, dans une perspective critique, cette extension du régime marchand est considérée comme génératrice d'inégalité et d'accroissement des disparités géographiques : les pays développés tirant profit d'avantages comparatifs, en particulier en terme de faibles coûts du travail, au détriment des pays émergents receveurs, qui se trouveraient ainsi maintenus dans une position périphérique.

D'autres considèrent que ces évolutions s'inscrivent dans le cadre plus général du dépassement du modèle fordien. Dans cette perspective de nouvelles dynamiques territoriales seraient à l'œuvre. Si certains mettent l'accent sur la concentration et la polarisation croissante du développement dans quelques zones géographiques –généralement urbaines-, reliées entre elles au niveau transnational, suivant un modèle « d'économie de l'archipel » (Veltz, 1996) D'autres décèlent plutôt la possibilité de l'essor d'une « nouvelle régionalisation » : des équilibres pourraient être opérés, sur la base de la construction d'espaces régionaux⁷ regroupant des pays de différents niveaux de développement, à l'exemple des ensembles Etats-Unis / Amérique Latine, ou Japon / Chine. Dépassant un modèle vertical de division internationale du travail (hérité du fordisme), reléguant les pays émergents à des activités de faible valeur ajoutée, la période actuelle pourrait être favorable à un processus d'intégration « horizontal » des systèmes de production à des échelles régionales, bénéfique aux deux types de pays. C'est en ce sens, notamment, qu'est préconisée la promotion d'un espace Euro-méditerranéen entre l'Union Européenne et le Maghreb. Espace qui permettrait aux pays des deux rives de la Méditerranée d'affermir leur développement mutuel, face aux autres espaces régionaux mondiaux (Artus et alii, 2003).

Sans en rester à une approche globale, plusieurs travaux, notamment ceux inscrits dans le courant des *Dynamiques de la proximité*⁸, s'attachent à aborder la question de l'ancrage des activités dans les territoires en distinguant plusieurs dimensions de la proximité : la proximité

⁷ Sur ce thème voir notamment : De Melo et Panagariya (Dir.), 1993 ; Orman C., 1993.

⁸ Voir notamment : Rallet, Torre, 2001 ; Pecqueur, Zimmermann, 2003,

géographique lié à l'espace, de la proximité organisationnelle qui résulte de relations sociales nées de la participation à une activité productive, et la proximité institutionnelle qui renvoie à des règles et des représentations partagées par des acteurs. Les diverses combinaisons entre ces proximités se trouvent alors au centre de l'analyse. Sans en rester à la dotation en ressources des territoires, l'attention est focalisée sur la co-construction de ressources, à travers la notion de « rencontre productive » (Colletis et Pecqueur, 1993). Dans cette perspective, G. Colletis (2008), explore la question de l'insertion des activités dans l'espace en prenant en compte tant la mobilité des facteurs (capital financier, qualification du travail, etc.) plus ou moins volatiles, que la mobilité de la firme (en distinguant plusieurs niveaux : le groupe, l'entreprise l'établissement). Pour sa part, M. Coris, (2006), souligne que les délocalisations empruntent des formes variées, notamment suivant les secteurs d'activité, la nature des produits et des technologies employées, les modes d'organisation opératoires. Dans cette perspective, les choix de localisation des activités des firmes ne sont pas seulement liés à des aspects de proximité géographique (nécessité ou non de colocalisation sur un territoire) mais aussi de « proximité non-géographique », c'est à dire d'ordre organisationnel et institutionnel (modalités de coordination productive, facteurs culturels et réglementaires, etc.).

Notre hypothèse, rejoignant des travaux inscrits dans des courants de pensée différents, est que, si nous sommes bien face à l'émergence d'un nouveau modèle se démarquant du fordisme, celui-ci n'est pas uniforme, mais présente une pluralité de logiques. En effet, le capitalisme revêt des formes multiples (Hall, Soskice, 2001), avec des rationalités coexistant dans une même période (Boyer, Freyssenet, 2000 ; Salais, Storper, 1993 ; Eymard-Duvernay, 2003). En ce qui concerne plus particulièrement les dynamiques de délocalisation, O. Bouba-Olga (2006), distingue dans le processus contemporain de réorganisation des activités, une stratégie « néo-fordiste », plus particulièrement fondée sur la recherche de réduction des coûts, et une stratégie « post-fordiste » axée sur la compétence et la spécialisation. Les pratiques de délocalisation des firmes résulteraient de combinaisons entre ces deux types de stratégies auxquelles correspondent des partitions géographiques et des ancrages territoriaux différents.

Nos travaux nous conduisent à plus particulièrement souligner le caractère instable de ce processus de réorganisation et de localisation productive. Nous serions face à l'effet conjugué de plusieurs facteurs : financiarisation de l'économie qui infléchit les gouvernances des firmes dans le sens d'impératifs de rentabilité à court terme ; changement des critères de la concurrence, dans lesquels autres les coûts, la qualité, la variété, le service, l'adaptation à la demande, l'innovation deviennent prépondérants⁹. Dès lors, l'économie et les firmes seraient prises dans une économie de la vitesse, une course au changement, avec une recherche de réactivité optimale, passant par des restructurations récurrentes. Nous serions entrés dans un état durable d'instabilité, un mouvement continu de redéfinition des activités des entreprises, de remodelage des frontières des firmes et de leur localisation. Aussi, notre thèse est que nous sommes face à un « mouvement de reconfiguration permanente » qui correspond à l'émergence d'un régime de réseau, reposant sur une quête de flexibilité généralisée tant à l'intérieur des entreprises que dans les relations interentreprises¹⁰. Pour autant ce dernier n'est pas homogène. Dans une perspective d'analyse d'Economie des Conventions, ce dernier renverrait à une pluralité de logiques, dont on propose de distinguer deux registres opposés, que l'on qualifie provisoirement de « logique de marché » et « logique de coordination »¹¹. La première correspond à des stratégies à court terme opportunistes, tirant parti des avantages de

⁹ cf notamment : Aglietta, Rébérioux, 2005 ; Veltz, 2002, Castells, 1996 .

¹⁰ Raveyre 2005, Raveyre 2007..

¹¹ ces deux logiques rejoignent par biens aspects la distinction proposée par Bouba-Olga (2006), entre post et néo fordisme.

coûts comparatifs, la seconde renvoie à un investissement à plus long terme, avec un accent porté sur la coordination et la coopération inter-organisationnelle et intra-organisationnelle. Les pratiques des firmes résulteraient d'arbitrages et de compromis entre ces logiques types ; elles varient, notamment, suivant les caractéristiques socioproductives des activités et des firmes, ainsi que du degré de mobilité des facteurs (capital financiers, travail, technologies, etc.).

Dans le cadre de cette hypothèse les délocalisations contemporaines présentent, plus que par le passé, un caractère volatile et réversible, tout particulièrement lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique de marché. Dès lors, comme le soulignent plusieurs travaux (Zimmermann, 1998 ; Gilly, Leroux, 2005) le devenir des espaces locaux repose, pour une grande part, sur leur capacité à s'engager dans des coopération inter-acteurs et de co-construction de ressources, (tissus industriels, services, recherche, etc.), afin de conforter la réactivité du territoire et garantir, dans la durée, son attractivité et sa pérennité. Aussi sans en rester à la question des dotations en ressources des territoires et de leurs avantages comparatifs relatifs pour les firmes, l'attention se trouve portée sur la capacité de ces derniers à faire preuve de réactivité pour s'adapter aux revirements des mouvements de délocalisation, ainsi que sur leur possibilité d'ancrage et de valorisation afin de soutenir une dynamique de développement socioéconomique locale.

2- Les délocalisations au Maroc : nouvelles perspectives.

Le Maroc se présente comme un cas de pays émergent récepteur d'investissements étrangers particulièrement concerné par les réorientations des délocalisations contemporaines, avec une importante croissance des IDE et une réorientation dans le secteur des services. La présence d'investissements étrangers au Maroc est un phénomène relativement ancien, avec une forte présence de la France et de l'Espagne, pays historiquement liés au Royaume dans le cadre des anciens espaces coloniaux. Dans la période antérieure aux années quatre-vingt-dix, la part la plus importante de ces investissements concernait l'industrie manufacturière, avec le textile - habillement et, dans une moindre mesure, les secteurs mécaniques et électriques, avec une prédominance d'activités de sous-traitance intensives en main-d'œuvre. Plusieurs auteurs ont souligné les limites d'une telle partition pour le Maroc, à l'instar d'autres pays du Maghreb, car peu favorable au développement national et source de dépendance vis à vis des pays du « centre », préconisant une diversification vers d'autres secteurs et des activités plus technologiques et qualifiées¹². Si, au premier abord, les nouvelles tendances des délocalisations au Maroc de la dernière décennies, avec l'essor des IDE dans les services, peut sembler répondre à cette attente, ces questions paraissent garder une certaine actualité.

12- Un envol des IDE et une réorientation vers les services

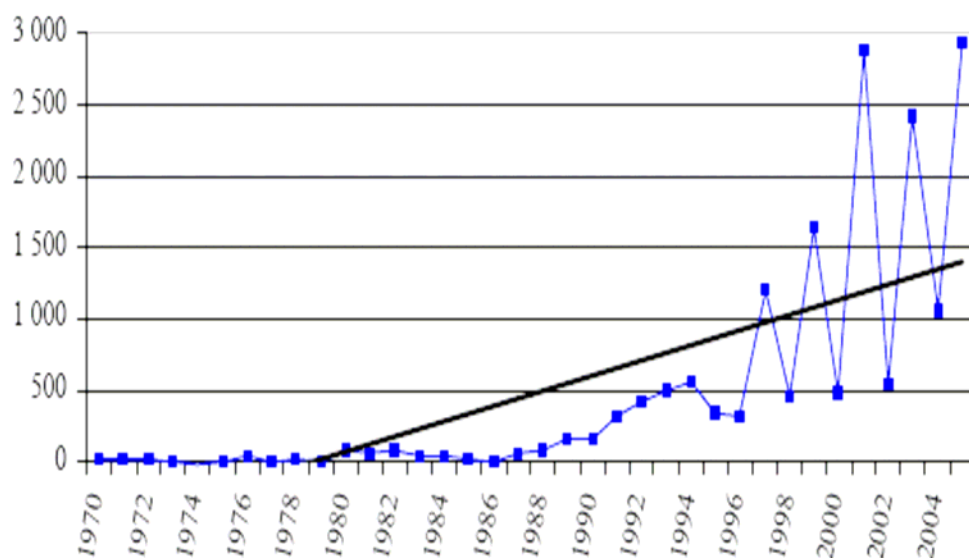
Les IDE entrant au Maroc ont connu une augmentation particulièrement spectaculaire depuis la fin des années quatre-vingt-dix. Cependant, l'Europe reste le premier investisseur, avec 90% des IDE ; la France et l'Espagne demeurent à une place prépondérante, avec respectivement 42% et 21% des IDE (contre seulement 6% pour les États-Unis)¹³, ce qui marque le maintien d'une certaine dépendance vis-à-vis des ces deux anciennes puissances coloniales.

Graphique 1 : Entrée des IDE au Maroc entre 1970 et 2005
(Millions de dollars)

¹² Cf : Bassino et Teboul, 1998 ; Chevalier et Kéradjan, 1997 ; Dupuch et alii, 2004.

¹³ Source: CNUCED, 2007

La ligne noire indique la tendance

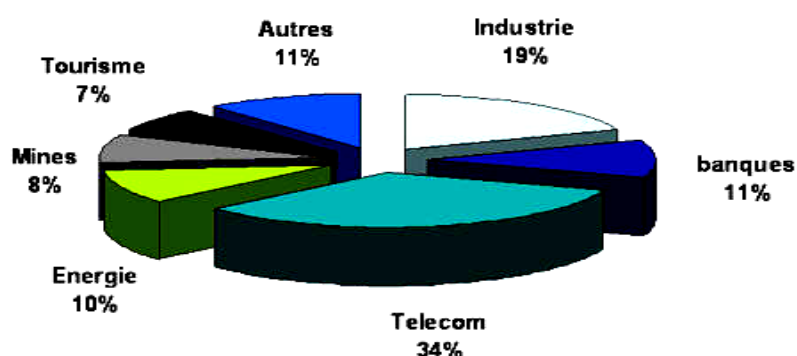


Source: CNUCED, 2007.

L'essor des IDE depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, dépend, en grande partie, du programme de privatisations d'entreprises et services publics engagé par le gouvernement marocain. Les entreprises françaises et espagnoles se sont particulièrement impliquées dans ces privatisations, avec des investissements record représentant 80% des IDE entrant, de 2000 à 2005¹⁴. Durant cette période, les deux opérations les plus importantes de privatisations ont été le rachat de Maroc Télécom par le groupe français Vivendi Universal (2,7 milliards de dollars) et l'acquisition de la Régie des Tabacs par le groupe espagnol Altadis (1,7 milliards de dollars).

Dans la dernière décennie, la plupart des IDE en direction du Maroc ont été destinés au secteur des services, avec les télécommunications pour une part prépondérante et, en seconde position, le secteur bancaire.

Graphique 2 : IDE au Maroc par secteur entre 1998 et 2002.



Source : Ministère Marocain des Finances et de la Privatisation.

¹⁴ CNUCED, 2007.

Les services se présentent comme un nouveau secteur porteur pour les IDE au Maroc, notamment en ce qui concerne les services liés aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Ainsi, on a assisté à un développement rapide des centres d'appels téléphoniques, des services Internet et des activités d'intermédiations financières, avec la délocalisation par des sociétés, notamment françaises et espagnoles, d'activités de gestion et de services-clients : comptabilité, gestion de données bancaires, déclaration de sinistres et réclamation de sociétés d'assurances, commande pour des entreprises de vente par correspondance, etc. (Ce sont l'ensemble de ces activités de services que nous désignons ici sous le terme de « services de gestion à distance des relations clients »)

Le Royaume est devenu le siège régional de nombreux groupes opérant dans les NTIC, tels que Microsoft, Oracle, IBM, France Télécom, Teleconica, Sangsung, SAP, ... Il paraît, s'affirmer, ainsi, comme plate-forme de délocalisation pour les entreprises étrangères liées aux télécommunications. Ainsi, l'assureur français Axa envisage la délocalisation de 1500 emplois administratifs d'ici 2012. Le groupe français Webhelp, un des leaders du marché des centres d'appels (qui gère notamment les services-clients de La Redoute, Alice, Nobs...), est majoritairement situé au Maroc ; avec plus de 3000 emplois à Fès et à Rabat, il est le premier employeur privé de la capitale. La progression des centres d'appels est particulièrement forte : avec 8 000 emplois en 2001, ils sont actuellement estimés à plus de 20 000¹⁵.

22- La valorisation des avantages comparatifs.

Si cette évolution des délocalisations au Maroc est liée aux réorientations stratégiques des firmes des pays développés marquées par une diversification de la nature de leurs implantations étrangères et une extension hors de leurs frontières, les raisons du choix du Maroc pour réaliser ces investissements, plutôt que dans d'autres pays du Maghreb ou de l'Afrique, renvoie à la question des facteurs d'attractivité actuels du Royaume. La proximité géographique et le faible coût de la main-d'œuvre constituent, comme par le passé, des aspects importants, toutefois leur valorisation semble désormais relativement différente.

Du point de vue de l'emploi, le Maroc présente plusieurs attraits pour les investisseurs étrangers. La main-d'œuvre est abondante et de faible coût, avec un salaire minimum mensuel net de l'ordre de 185 Euros. Si les salaires sont avantageux pour les employeurs occidentaux, ils ne le sont pas cependant autant que ceux de certains Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) ou de pays asiatiques, (tels que, par exemple, la Roumanie ou la Chine).

Outre ses avantages en terme de coût, des aspects de proximité non- géographique, d'ordre institutionnel sont en jeu ; aspects pour partie liés à l'histoire du pays dans le cadre des anciens espaces coloniaux. Des facteurs culturels et linguistiques constituent un atout pour les sociétés étrangères, avec la présence d'une main d'œuvre maîtrisant plusieurs langues (notamment français et espagnol). Le niveau de formation s'est beaucoup accru au cours des dernières années, en particulier pour les jeunes, dont un nombre de plus en plus conséquent accède à l'enseignement supérieur ; ainsi, le Maroc se situe devant des pays tels que la Roumanie, l'Ukraine et la Turquie, mais à un niveau encore faible relativement à l'UE et il est devancé, au Maghreb, par la Tunisie¹⁶. Par ailleurs, du point de vue du cadre réglementaire du travail, la durée légale hebdomadaire est de 44 heures et le code du travail autorise une grande flexibilité avec, notamment, des possibilités de modification du temps de travail en fonction des besoins des entreprises.

¹⁵ Ce qui place le Maroc devant la Tunisie, laquelle avoisine 8000 emplois dans les centres d'appels.

¹⁶ Au demeurant, une forte proportion de personnes est encore sans formation professionnelle, voire analphabète, ce à quoi s'ajoute une faible mobilité de la population active.

Tableau 1 : Pourcentage de la population ayant un niveau d'études supérieures
(% 2000-2001 ou 2002)

Roumanie	9	Pologne	14
Bulgarie	24	Maroc	10
Serbie	17	Tunisie	16
Ukraine	8	Croatie	11
Turquie	6	UE	22

Source : Banque Mondiale

Les délocalisations au Maroc ont amplement misé sur le faible coût salarial pour des tâches peu qualifiées, comme, par exemple cela a été le cas dans le secteur de l'habillement, ou de l'automobile pour des opérations d'assemblage. Avec l'extension des entreprises étrangères dans les services, on assiste à un déplacement vers des emplois plus qualifiés ou nécessitant un niveau de formation générale plus élevé. Dès lors, les investisseurs étrangers tendent à valoriser simultanément le faible coût du travail et le niveau de formation. En effet, dans les services de gestion à distance des relations clients, les compétences mobilisées sont supérieures à celles des secteurs traditionnels, tout en étant faiblement rémunérées.

Du point de vue de la proximité géographique, la situation du pays est attractive pour les investisseurs, du fait de sa double proximité de l'Europe et de l'Afrique. Cette position rend plus aisés les échanges pour les firmes ayant des implantations ou des relations de sous-traitances de part et d'autre des rives de la méditerranée. Outre cet aspect, - déjà valorisé ultérieurement-, dans le cadre du redéploiement des stratégies commerciales des entreprises, le Maroc se présente comme une opportunité pour conforter une présence sur les marchés africain et européen¹⁷. L'amélioration des infrastructures de télécommunication réalisée par le Royaume, contribue à favoriser les échanges à distance. Le Maroc dispose à présent d'un réseau de télécommunication de bonne qualité, (notamment comparativement au réseau tunisien) ce qui est favorable au développement des activités liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme cela est le cas des services relations clients.

23- Un cadre institutionnel favorable aux investisseurs étrangers.

Les changements intervenus au niveau du cadre institutionnel du Royaume contribuent à l'attractivité du pays. Depuis la fin des années quatre-vingt, des réformes administratives et des politiques publiques ont été engagées par le gouvernement marocain, avec des orientations de teneur libérale et une volonté d'ouverture internationale

Afin de soutenir les investissements étrangers, plusieurs réformes et mesures ont été mises en place, avec notamment des actions incitatives telles que des exonérations fiscales, ou le libre transfert des capitaux étrangers et des plus-values. Par ailleurs, l'aménagement de zones industrielles et de technopôles, se poursuit. Il faut aussi rappeler l'existence de la zone franche de Tanger, qui attire de nombreuses entreprises, ainsi que de celle de Casashore, qui représente d'importants aménagements près de l'aéroport de Casablanca. Des réformes d'ordre institutionnelles ont été entreprises afin d'améliorer le « climat général des affaires ». Un code du commerce, une loi sur les sociétés anonymes, une loi bancaire, et une loi sur les marchés financiers, calqués sur les « standards européens », ont été promulgués, ainsi qu'un

¹⁷ Le climat de paix relative, intérieur et extérieur, représente aussi un élément favorable, comparativement d'autres pays, comme l'Algérie.

code du travail. (Bien que ces réformes soient jugées encore insuffisantes par la CNUCED (2007)).

Par ailleurs, l'Etat s'est engagé dans une politique économique de teneur libérale, ce qui peut être, en partie, interprété comme l'affirmation d'une volonté de « modernisation » économique et d'ouverture internationale. Dans ce cadre, depuis 1989, a été lancée la privatisation d'entreprises et services publics, avec la libéralisation du secteur bancaire, puis de celui des télécommunications et, plus récemment, des services publics urbains. Ces opérations ont porté, entre 1993 et 2002, sur 62 unités, représentant 40,5 Mds d'Euro. Comme nous l'avons évoqué *supra*, ces privatisations ont donné lieu à d'importants rachats par des entreprises étrangères.

L'ouverture économique mondiale s'est concrétisée dans la signature de plusieurs accords internationaux, marquant une double volonté d'ouverture : vers l'occident –et en premier lieu l'Europe- ; vers l'Afrique –plus largement la rive sud de la Méditerranée-. Le Royaume est partie prenante de l'accord d'association avec l'Union Européenne, dans le cadre du partenariat Euro-méditerranéen signé à la Conférence de Barcelone de 1995, avec pour objectif l'établissement d'une zone de libre-échange pour les produits industriels à l'horizon 2010. La création d'une zone de libre-échange est aussi prévue avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, par la Déclaration d'Agadir de 2002. Toutefois, le Maroc mise aussi sur une ouverture plus large : il a ainsi passé un accord de libre-échange bilatéral avec les Etats-Unis et il est membre du GATT, depuis 1987, ainsi que de l'OMC, avec l'accord de Marrakech de 1992.

Avec les réformes institutionnelles et l'ouverture internationale, on peut voir là un renforcement de la proximité institutionnelle avec les firmes étrangères des pays développés, s'appuyant sur un modèle de type libéral (alignement sur les « standards » internationaux, renforcement du libre échange).

3 – Un impact ambivalent.

L'évaluation de l'impact des délocalisations pour le Maroc, à l'instar des autres pays, demeure une question ouverte. Si l'essor des IDE dans les services marque un changement avec la période antérieure, les effets d'entraînements sur l'économie nationale semblent présenter un caractère ambivalent et les dynamiques territoriales demeurent marquées par l'incertitude.

31- Une contribution relative à la croissance et à l'emploi.

L'évolution des investissements étrangers dans les services a incontestablement contribué au développement du Royaume, avec une participation importante à l'activité et à l'emploi du pays. Toutefois au-delà de tendances générales -reflétées par des données statistiques globales-, l'observation des retombées de ces délocalisations au regard des caractéristiques scioproductives nationales, conduit à en relativiser les effets.

Les IDE dans les services représentent désormais une part prépondérante dans les flux d'IDE entrant au Maroc. Ceci est souvent mis sur le devant de la scène par nombre d'observateurs (ainsi que par le gouvernement marocain), qui décèlent ici une voie de développement avenir à privilégier. Cependant cette croissance des services a un effet relatif, au regard de la part de ceux-ci dans l'économie nationale. En effet, par exemple, les centres d'appel concernent près de 20 000 emplois, ce qui est sans commune mesure avec l'industrie textile-habillement avec près de 206 000 emplois. Cette industrie est l'un des piliers de l'économie marocaine, avec de l'ordre de 42% de l'emploi industriel et 43% des

exportations ; sans compter que le secteur agricole demeure prépondérant dans l'économie du Royaume, avec de l'ordre de 40% de l'emploi national¹⁸.

On rappellera, par ailleurs que l'augmentation des IDE dans les services a été, pour une grande part, liée au programme de privatisation de services publics du Royaume. Au-delà d'apports financiers, ces investissements concernant des acquisitions d'activités déjà existantes, s'ils ont pu s'accompagner du développement de celles-ci, ne sont pas assimilables à de nouvelles implantations *greenfield*. La pénétration des capitaux étrangers n'est d'ailleurs pas ici sans poser question quant à la préservation de l'indépendance économique nationale.

Au niveau de l'emploi, la présence étrangère contribue à réduire le chômage, qui se situe encore à un niveau élevé, de l'ordre de 12%¹⁹. Avec l'essor des services des possibilités de recrutement à des postes plus qualifiés se trouvent confortées. Toutefois, il apparaît que dans de nombreux cas, ceci ne s'accompagne pas nécessairement d'un accroissement du niveau des salaires et d'amélioration des conditions d'emploi et de travail. Par exemple, dans les centres d'appel, où l'on trouve beaucoup de jeunes de bon niveau de formation, la précarité est importante, les salaires faibles, avec un travail intensif et répétitif, ainsi que de fortes contraintes horaires (horaires décalés, travail de nuit, etc.) ; ce qui s'apparente à une forme de « prolétarisation des diplômés »²⁰. Ainsi, les retombées sociales des délocalisations dans les services, comme dans les autres secteurs, paraissent à bien des égards problématiques pour la population marocaine.

32- La dynamique territoriale en question.

Au-delà du fait de se constituer en terre d'accueil des capitaux et entreprises transnationales, l'une des questions qui se trouve posée est celle de savoir dans quelle mesure ceci peut permettre au Royaume d'engager de nouvelles dynamiques territoriales.

Au niveau de l'espace national, les effets d'entraînement semblent demeurer marqués par une tendance à la polarisation. Le Maroc présente une répartition territoriale de l'activité industrielle marquée par de profondes disparités, avec une concentration dans les régions du nord-ouest, du centre et de l'Atlantique nord, autour de pôles urbains. Le grand Casablanca représente une écrasante majorité, avec près de la moitié de l'activité (48% de la valeur ajoutée nationale et 45% de l'emploi, en 2000) ; le second pôle, en croissance, est Tanger-Tétouan avec de l'ordre du dixième de l'activité (10% de la valeur ajoutée et 11% de l'emploi)²¹. Compte tenu de l'insuffisance des infrastructures de transport, nombre de régions se trouvent relativement marginalisées économiquement. Or, les investissements étrangers dans les services, (comme dans les autres secteurs) se sont surtout focalisés sur les zones marocaines les plus développées, notamment portuaires et urbaines. Ceci comporte un risque d'accroissement des disparités régionales.

L'impact de la présence d'investisseurs et de firmes étrangères sur le système productif marocain paraît lui aussi problématique, avec une tendance au renforcement de la concentration. Le tissu industriel marocain présente des signes de faiblesse persistants. La structure productive est fortement concentrée sur les plus grandes unités : les entreprises de plus de 200 salariés, qui représentent près de 8 % du nombre total d'entreprises, contribuent à la production et à l'emploi total pour plus 60%²². Le tissu de PME local est insuffisamment développé, notamment du fait du manque de dynamisme de l'entreprenariat marocain, pour partie liée à un système bancaire difficile d'accès aux petits entrepreneurs. Or, les IDE ont

¹⁸ Source : Ambassade du Royaume du Maroc en France.

¹⁹ Cf : CNUCED, 2007.

²⁰ Labari B. et Sadik Y., 2007

²¹ Cf : Fouad Sefrioui, 2006.

²² Cf : Fouad Sefrioui, 2006.

tendance à concerner les plus grandes unités, ce qui tend à renforcer la concentration de la structure productive nationale.

Par ailleurs, les implantations de type *offshore* ont, par définition, un impact réduit sur le marché intérieur et le système productif local. Ce type d'implantation est particulièrement prégnant dans les services de relations clients, lesquels, plus encore que d'autres activités, peuvent s'apparenter à des transplants, déconnectés de l'espace local. Le plus souvent ces activités délocalisées au Maroc concernent surtout des tâches standardisées ou d'exécution (comptabilité, centre d'appel, etc). Ces activités sont définies suivant un cahier des charges établi par les entreprises mères étrangères. D'autre part, elles présentent un caractère relativement modulaire, c'est à dire fonctionnant comme des entités autonome, sans nécessité d'entreprise complémentaires locales. Aussi, dans de nombreux de cas, ces activités délocalisées ne contribuent pas au développement d'entreprises prestataires ou sous-traitantes locales sur le territoire marocain.

Ces déséquilibres et ces vulnérabilités se révèlent d'autant plus alarmants au regard de l'instabilité du mouvement de délocalisation transnational, lequel a un caractère de plus en plus un volatile et réversible, avec des retournements stratégiques et des implantations toujours susceptibles de se déplacer sur la scène mondiale en fonction de l'évolution des avantages comparatifs. Le Maroc a déjà été très directement affecté par ces revirements, en particulier dans l'industrie textile-habillement. Cette industrie, l'une des plus anciennes concernée par les délocalisations (engagées depuis plus de trois décennies), avait donné lieu à l'essor d'entreprises locales, marquant ainsi une certaine intégration horizontale. Malgré cela, cette l'industrie s'est trouvée victime ces dernières années d'une réorientation du mouvement de délocalisation au niveau mondial, notamment en direction des pays asiatiques²³. Ainsi, le risque est incessant que les investissements réalisés soient délocalisés vers des pays plus attractifs, voire relocalisés dans leur pays d'origine. Ainsi, par exemple, des centres d'appels initialement installés au Maroc et en Tunisie, ont été déplacés à l'Ile Maurice –de moindre coût-, ou encore la banque britannique Abbey a rapatrié au Royaume-uni son service de renseignement implanté en Indes. Dans le cas des délocalisations dans les services de relations clients, tel qu'il se présente actuellement au Maroc, avec une prédominance d'implantation *offshore* d'activités majoritairement d'exécution faisant faiblement souche dans le tissu industriel local, ce risque de revirement est particulièrement prégnant.

Au niveau de l'espace international, si le Maroc se trouve désormais au premier rang des pays du Maghreb récepteurs d'IDE, la place du Royaume demeure relativement fragile, face à l'essor d'autres pays émergents²⁴. La réalisation d'une nouvelle dynamique régionale dans le cadre Euro-Méditerranéen, pourrait être l'une des voie pour réduire la dépendance avec les pays développés et engager une stratégie d'ancrage et de réactivité au sein de l'espace des pays du sud de la méditerranée. Actuellement, la réalisation de ce projet Euro-Méditerranéen, qui n'est pas sans susciter de controverses, demeure incertaine. Elle nécessiterait d'importants changements de la part des pays concernés, à commencer par ceux de l'Union Européenne : en effet, actuellement, à titre illustratif, les IDE sortants de l'UE ne sont que pour une faible part destinés aux pays du Maghreb, et décroissent en proportion relative, notamment, par rapport à ceux destinés aux PECO²⁵. De leur côté, les échanges entre pays du Maghreb et, plus largement entre pays du sud de la Méditerranée, sont encore de faible niveau et demanderaient à être amplifiés. Enfin, le partenariat Euro- méditerranéen, engagé à la conférence de Barcelone, paraît définir un cadre relativement lacunaire. Il ne comporte pas véritablement de projet économique. Ce qui conduit plusieurs auteurs à avancer,

²³ Le Royaume aurait ainsi perdu dans le secteur de l'ordre 40 000 emplois en 2001

²⁴ A commencer, pour les plus proches, par la Tunisie.

²⁵Lesquels devancent désormais l'Afrique.

qu'en l'état actuel, il est surtout profitable pour les pays européens, et qu'il est insuffisant pour promouvoir un processus d'intégration régional²⁶.

Conclusion.

Si les délocalisations actuelles dans les services vers le Maroc marquent une nouvelle position du Royaume sur la scène internationale, les perspectives de développement économique induis demeurent marquées par l'incertitude. Des risques de déstabilisation et des facteurs de vulnérabilité se révèlent avec une acuité renouvelée. Le cas des délocalisations dans les services relations clients serait illustratif d'une modalité de délocalisation se situant du côté d'une logique de marché. Au-delà de sa spécificité, il permet de dégager, à titre exploratoire, plusieurs écueils et facteurs de risques pour les pays émergents récepteurs de ce type de délocalisation.

Ainsi, on a vu que ces délocalisations dans les services clients misent simultanément sur la faible coût et sur sa formation de la main d'œuvre, sans que cela se traduise par une amélioration des conditions d'emploi et de travail. Par ailleurs les implantations essentiellement de type *offshore*, s'inscrivent peu dans une dynamique territoriale. Si elles valorisent des facteurs de proximité institutionnelles (culture et formation de la main-d'œuvre ; cadre réglementaire et orientations des politiques publiques), l'effet de proximité géographique joue finalement un rôle réduit. En effet, ce type d'activité, qui repose sur l'utilisation des NTIC avec des tâches relativement standardisées, qui s'appuie peu sur un tissu d'entreprises complémentaires locales, et qui est essentiellement orienté vers un marché situé hors des frontières nationales, présente une faible adhérence au territoire. Dès lors, les possibilités de « désimplantations » se trouvent facilitées et la concurrence d'autres pays paraît particulièrement prégnante. Dans le contexte actuel d'instabilité et de réversibilité accrues des stratégies de localisations des firmes au niveau international, ce type de délocalisation se trouve plus que d'autre confronté aux risques de revirements.

Ces délocalisations correspondraient à une forme particulière de délocalisation *offshore*, dont la figure extrême peut être qualifiée de délocalisation « a-territoriale », présentant une forte propension à se déplacer dans l'espace. Pour les pays récepteurs, surtout lorsqu'il s'agit de pays émergents, ce type d'implantation soulève d'importants problèmes et la question des moyens d'y remédier demeure largement ouverte. Assurer l'ancrage de ces implantations et en soutenir les effets moteur sur le développement national, se heurtent, de fait, à nombre de difficultés. Par ailleurs, renforcer l'attractivité nationale au moyen d'une politique publique axée sur l'ouverture internationale et le libre échange, -soit une politique relevant d'une logique de marché-, ne peut que favoriser le processus : si elle encourage la pénétration des investissements étrangers, elle a pour revers d'en faciliter la volatilité.

Références bibliographiques.

Aglietta M., Rébérioux A. (2004). Les dérives du capitalisme financier, Paris, Albin Michel, 394 p.

Arthuis J., 2005, *Rapport d'information au Sénat sur « la globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois*, Rapport n°416, Session ordinaire de 2004-2005.

²⁶ Dupuch *et alii*, 2004 ; Chevalier et Kéradjan 1997.

- Artus P. et alii, 2003, « 5+5 : l'ambition d'une association renforcée », *Cahier du Cercle des Economistes*, n°4.
- Aubert J-P, Sillard P., 2005, « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », Insee, Document de travail G2005/3.
- Bassino J-P., Teboul R., 1998, « Echanges, investissements et perspectives d'intégration économiques dans l'espace Euro-méditerranéen », *Economie et Société*, n° 34, Hors série 10/1998.
- Berger S., 2006, *Made in monde, 500 multinationales face à la globalisation*, Seuil, Paris
- Bouba-Olga O., 2006, *Les nouvelles géographies du capitalisme*, Seuil, Paris
- Boyer R., Freyssenet M. (2000). *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte,
- Chevalier A., Kéradjan G., 1997, « L'Euro-méditerranée entre mondialisation et régionalisation », *Maghreb-Machrek*, Hors série décembre 1997.
- CNUCED, 2007, *Examen de la politique d'investissement au Maroc*, Nations Unies.
- Colletis G., Pecqueur B., 1993, « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », in Rallet, Colletis G, Lung Y., *Economies de proximités, Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3.
- Colletis G., 2008, « Mobilité, attractivité et mondialisation », in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan.
- Coris M., 2006, « Proximités et délocalisations, Quelques évidences à partir du cas du logiciel », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*.
- De Melo J., Panagariya A. (Dir.), 1993, *New dimensions in regional intergration*, Cambridge University Press
- DIGITP, 2004. document de travail de Gabriel CUMENGE, *Les investissements industriels français au Maroc- une étude empirique sur la décennie 90*, Ministère de l'économie et des finances, Paris.
- Dupuch S., Mouhoud E.M., Talahite F., 2004, « L'Union européenne élargie et ses voisins méditerranéens : les perspectives d'intégrations », *Economie Internationale*, N°97, p 103-127.
- Eymard-Duvernay Fr. (2004). *Economie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 120p.
- Fontagne L., Lorenzi J.H., 2005, *Désindustrialisation, délocalisations*, Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique, La documentation française, Paris.
- Fouad Sefrioui, 2006, *Entreprise Maroc, performances et seuils de vulnérabilité du système productif industriel à l'heure de la globalisation*, L'Harmattan.
- Gilly J.P. Leroux I., 2005, « Restructuration des firmes et dynamiques des territoires les stratégies de re-developpement du site industriel gazier de Lacq en Aquitaine », dans M. Raveyre (sous la direction de), *Restructurations, nouveaux enjeux*, Numéro spécial de *La Revue de l'IREs*, n°47.
- Hall P-A.; Soskice D-W.. (eds) (2001), *Varieties of Capitalism- The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, New York, Oxford University press, 540 p.
- Labari B., Sadik Y., 2007, « Les centres d'appel délocalisés. Ebauche d'interrogations sur les nouvelles formes de travail et d'aliénation », communication, *Journées internationales de sociologie du travail*, Londres, juin 2007.
- Mouhoud E.M, 2006, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, Paris.

- Orman C., 1993, *Globalisation et régionalisation*, Centre de développement, OCDE.
- Pecqueur B., Zimmermann J-B., 2003, (Dir), *Economie de proximités*, Lavoisier
- Rallet A., Torre A., 2001, « Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation », in *Economie Appliquée*, Tome LIV.
- Raveyre, M. (2008), « Le management social des restructurations et la prise en compte du travail », *International Management*, Montréal, numéro spécial Restructurations, (à paraître)
- Raveyre, M., (2001), « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. Vers des intermédiations en réseaux », *La Revue de l'IRES*, n°35, p. 37-57.
- Raveyre, M., (2005), (sous la direction de), *Restructurations, nouveaux enjeux*, Numéro spécial de *La Revue de l'IRES*, n°47.
- Salais R., Storper M. (1993). *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, EHESS, 467 p.
- UNCATD, 2006, *World Investment Report 2006*, ONU.
- Veltz P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires*, PUF, Paris.
- Zimmermann J-B., 1998, « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* N°2.