

TRANSPORT DU PERSONNEL

Un secteur qui prospère sur fond de faillite des transports urbains de masse

Aux interstices d'une relation complexe et diffuse entre coût du travail et qualité des services publics au Maroc, le transport du personnel connaît une expansion des plus vigoureuses dans le sillage du développement industriel que connaît le pays... mais également de la faillite des systèmes de transport urbain. Une telle substitution du privé aux carences de l'action publique vient, toutefois, renchérir le coût du facteur travail alors que le Plan d'Accélération Industrielle en fait son fer de lance. Sans compter d'autres maux propres à un secteur peu structuré et mal régulé. PAR SALIM MANSOURI

Dans un pays confronté à une insuffisance chronique de compétitivité des facteurs de production, notamment le facteur humain, la défaillance des services publics n'arrange en rien les choses, notamment quand il s'agit de transport urbain qui joue un rôle primordial sur le plan économique (en assurant les liens entre les différentes activités aussi bien économiques que sociales). Aussi, les entreprises marocaines qui opèrent dans des secteurs fortement consommateurs de main d'œuvre, et qui de surcroît sont installées loin des centres ville, voire en zones suburbaines soit par obligation (activités industrielles ou logistiques) soit par commodité (activités de services basées dans les nouveaux quartiers d'affaires et technopoles en périphérie des villes) sont-elles acculées à pallier cette lacune presque rédhibitoire pour

assurer, elles-mêmes, le transport de leurs salariés. Et si certaines le font directement en y dédiant une flotte, des ressources humaines matérielles et financières, une grande majorité prend plutôt le parti d'externaliser cette fonction malgré son caractère critique. D'où la multiplication, depuis quelques années, des entreprises spécialisées dans le transport de personnel qui cherchent à se partager un gâteau grandissant ayant pour principaux « ingrédients de levage » aussi bien l'inefficience, pour ne pas dire la faillite, des transports publics dans les grands centres urbains (qui concentrent l'essentiel des activités industrielles) que la tendance avérée, et parfois irréversible, des entreprises marocaines à externaliser les fonctions non stratégiques (gardiennage, nettoyage, back-office, maintenance, production informatique...). Un phénomène qui se développe sur fond

de débats aiguisés quant au manque de productivité de notre économie, mais tout en restant dans l'angle mort des actions publiques et autres réformes mises en place pour y remédier. Mais quel est le profil des entreprises qui recourent au transport du personnel? Qui sont les principaux acteurs d'une telle prestation et existe-t-il un cadre réglementaire particulier dans lequel la profession évolue? Quels sont les enjeux des déplacements domicile - lieu de travail en matière d'absentéisme des salariés et de façon plus générale, pour ce qui est de la productivité? L'offre existante est-elle adaptée aux standards et attentes d'opérateurs de plus en plus exigeants, notamment les filiales de firmes multinationales? Le Maroc dispose-t-il d'une véritable feuille de route pour ce segment particulier du transport de personnes? Avant de se prêter à l'exercice des



réponses, est-il de bon aloi de rappeler que le marché marocain du transport du personnel n'a réellement pris son envol que depuis le début des années 2000, avec l'arrivée au Maroc de grands groupes industriels étrangers, notamment dans le sillage du Plan Emergence qui a prévu une panoplie d'outils incitatifs (avantages fiscaux et aides à l'installation couvrant le foncier et les infrastructures de base, la formation de ressources humaines qualifiées, ainsi que des offres de financement bancaires attractives). Ainsi, certains acteurs employant plusieurs milliers de salariés dans de nouveaux quartiers industriels assez excentrés des zones d'habitation naturelles, se sont vite rendu compte que les avantages compétitifs que leur implantation au Maroc laissait poindre à l'horizon (coût de la main d'œuvre, proximité du marché européen, infrastructures adéquates, accès à un marché régional...) pouvaient rapidement être balayés par l'absentéisme élevé que peut générer un transport public local

défaillant (absence de lignes de bus fiables, faible couverture du périmètre urbain, sécurité hasardeuse notamment pour les déplacements de nuit...) et incapable d'accompagner efficacement les politiques sectorielles mises en place à l'échelle nationale.

Un marché de 2 milliards de DH

Et comme l'occasion crée le larron, des dizaines de prestataires ont vu le jour du jour au lendemain, notamment dans de villes comme Tanger ou Casablanca où la problématique de déplacement des travailleurs s'aiguise au fil de l'étalement de ces villes vers les zones péri-urbaines et de la multiplication des nouvelles zones industrielles. Certains de ces acteurs se sont improvisés du jour au lendemain en transporteurs professionnels quand d'autres, issus d'univers proches, y ont vu l'occasion d'une diversification opportune à l'instar de la CTM, leader historique des métiers du transport interurbain, qui a créé en 2003 une

filiale dédiée au transport du personnel (Issal Transport) avec un premier contrat obtenu avec l'équipementier automobile japonais Yazaki, qui venait de s'installer à Tanger Free Zone. Aujourd'hui, le marché du transport du personnel est estimé à près de deux milliards de dirhams et présente des perspectives indéniables des plus solides, sachant que plusieurs clients potentiels sont de plus en plus tentés par l'externalisation de cette prestation, à l'image du groupe OCP qui, en confiant en 2016 à un prestataire externe le transport de plusieurs milliers de salariés de son site historique de Safi, a changé de fusil d'épaule en rompant avec son « autarcie » totale en la matière, sachant que cette prestation avait été exclusivement assurée depuis quatre décennies par la filiale à 100% SOTREG. Aussi, ce marché devrait doubler de taille au cours des prochaines années, selon des observateurs avisés qui font remarquer qu'un constructeur mondial comme Peugeot-Citroën et avant même de donner, il y a quelques mois, le premier coup de ...

pioche de sa future unité de production de voitures basée à Kénitra, avait déjà organisé au préalable un processus concurrentiel assez rigoureux pour la sélection du transporteur de ses futurs 1.500 salariés ! Cela donne le ton quant à la profondeur de ce marché qui a encore de beaux jours devant lui.

Un casse-tête pour les multinationales

Mais est-ce pour autant que les clients exigeants comme Peugeot-Citroën trouvent tous chaussures à leurs pieds ? Pas si sûr, car sur les quelques centaines de transporteurs existants (260 opérant sur la seule ville de Tanger !), rares sont ceux qui disposent de l'organisation, du système d'information et des ressources adéquates pour offrir un service aux standards internationaux répondant aux critères d'efficacité, de sécurité et de transparence. Pire encore, plusieurs centaines de véhicules circulent sans autorisation et un nombre non négligeable d'acteurs opèrent dans la non-transparence, ce qui tire et les prix et la qualité à la baisse. Aussi, un géant comme Renault qui a été confronté à une telle problématique pour les salariés de son usine de Melloussa à Tanger (plus de 8.000 salariés à ce jour), a dû répartir le transport de ses effectifs entre plusieurs acteurs, dont un opérateur espagnol qui n'a pas hésité à franchir le détroit pour décrocher du business. C'est dire qu'hormis une poignée d'acteurs organisés comme STCR, Alpitrans ou CTM, la grande majorité des acteurs ne sont pas suffisamment outillés pour interagir avec des donneurs d'ordre aussi exigeants que Renault ou Peugeot et dont les processus de sélection de prestataires ou de fournisseurs sont, à la base, des plus pointus. Une réalité d'autant plus déplorable que certaines villes comme Tanger, le développement soutenu du secteur industriel a généré une explosion du nombre de personnes à déplacer (chaque matin 120.000 employés prennent le chemin des zones industrielles de la capitale du détroit soit plus de 240.000 déplacements quotidiens), alors que le transport urbain n'arrête pas de susciter l'ire des citoyens (malgré le changement en 2014 du concessionnaire espagnol tant décrié

Trois questions à **Christophe de Figueiredo, Directeur général de Swissport Maroc**

«L'offre actuelle peine à répondre à nos besoins»

Le transport de personnel est crucial pour la multinationale Swissport, qui gère le handling dans plusieurs aéroports marocains. C'est dire combien la ponctualité au travail est importante et l'éloignement géographique des sites de travail pose problème.

Le transport du personnel est-il un plus dans votre politique salariale ou une prestation indispensable pour vos activités au Maroc ?

Ceci est principalement dû à la nature de notre activité (horaires variables et activités 24/7) et à l'emplacement éloigné des aéroports où nous travaillons.

Toutefois, il est clair que cela a un impact sur notre attractivité comme employeur, comme d'autres aspects de notre politique salariale.



Cela est-il le cas également de toutes vos implantations y compris celles dans des pays où les systèmes de transport urbain sont des plus efficaces ?

Non, si les transports publics sont disponibles selon nos besoins spécifiques, nous n'organisons pas de transports spécifiques pour nos employés.

L'offre existante en transport du personnel est-elle au diapason de vos standards et/ou attentes ? Ou préférez-vous assurer cet avantage social par vos propres moyens ?

Nos besoins sont très spécifiques (horaires élargis et parfois changeants selon les horaires de nos compagnies aériennes clientes et emplacement éloignés des aéroports), donc l'offre actuelle peine à y répondre. Toutefois, nous commençons à constater des améliorations ponctuelles dans certaines villes. Un jour peut-être nous pourrions penser à ne plus assurer ce service, mais peut être fournir des abonnements de transports publics.

qui avait assuré ce service public pendant près de 13 ans).

Et ce qui rend la problématique du transport de personnel encore plus aiguë avec une portée sociale, voire politique, c'est qu'elle est loin de se limiter à un simple service à l'industrie ou une prestation de BtoB anodine, mais elle revêt plutôt un intérêt névralgique pour un pays qui aspire à réindustrialiser son économie en portant la contribution du secteur secondaire dans le PIB à 23% à horizon 2020 (contre à peine près de 15% actuellement) et à redonner un nouveau souffle à ses métiers d'offsho-

ring en perte de compétitivité depuis quelques années (avec un taux de croissance divisé par trois depuis 2012). Autant dire deux secteurs qui emploient des centaines de milliers de salariés au Maroc et notamment des cols bleus fortement dépendants des transports en commun dans leur déplacement. En effet, de plus en plus de travaux scientifiques établissent un lien évident entre la productivité au travail et le temps du trajet consacré par les travailleurs pour se rendre à leur lieu de travail, dont une récente étude menée par le cabinet britannique VitalityHealth sur plus de

34.000 travailleurs issus de toutes les branches professionnelles et qui aboutit à la conclusion suivante : les employés qui parcourent moins d'une demi-heure de trajet entre leur domicile et le lieu de leur travail, gagnent en moyenne sept jours de productivité par an, par rapport à ceux ayant un trajet de 60 minutes ou plus. Et quoi de plus urgent pour le Maroc, sur le registre économique, que d'améliorer la productivité de son capital humain que stigmatisent toutes les organisations internationales spécialisées, la Banque mondiale en tête qui relève dans l'un de ses derniers rapports à ce sujet, que le rythme de progression de la productivité du travail ne dépasse guère 2% par an au Maroc, contre plus de 4% en moyenne chez les économies émergentes. Ce qui maintient notre pays loin derrière ses principaux concurrents sur les marchés européens, tels que la Pologne, la Turquie et la Roumanie, mais également à la traîne des grands pays émergents asiatiques, à savoir la Chine, l'Inde et l'Indonésie en la matière. Certes, pour combler un tel gap et gagner en compétitivité sur l'échiquier de l'économie mondiale, cela passe d'abord par la refonte du système éducatif en débandade et une profonde réforme de la formation professionnelle, sans oublier l'amélioration des procédés technologiques et la qualité du management incorporé à la valeur ajoutée des activités économiques marchandes, mais faire peu de cas des facteurs indirects comme le transport du personnel, le climat social au sein des entreprises, la santé et la sécurité, voire le bien-être au travail, c'est faire preuve d'un aveuglement incompréhensible, alors que depuis au moins deux décennies les différents travaux des économistes du BIT (Bureau International de Travail) tendent à démontrer que les coûts indirects du facteur humain (ou coûts cachés) générés par l'absentéisme, les arrêts maladies, le stress et autres sources de mal être pour les salariés peuvent dépasser 10% des coûts directs et causer des pertes de productivité pouvant aller jusqu'à 30% (gestion non planifiée des remplacements, perturbation des planning de production, dysfonctionnement organisationnel...).

Un nouveau cadre réglementaire

Or, que font les autorités compétentes au Maroc pour juguler les méfaits de ces facteurs indirects ? Rien de particulier ou presque alors que les experts en ressources humaines affirment, par exemple, que le taux d'absentéisme structurel au Maroc est aux alentours de 5% et qu'il va crescendo. Plus particulièrement, le transport du personnel n'a jamais eu voix au chapitre dans les différents contrats programmes signés (ou en cours de signature) entre l'Etat marocain et les opérateurs de la logistique et du transport, ni de feuille de route mettant à plat les différents obstacles qui se dressent face à son développement ou assainissement et prévoyant les engagements en découlant de l'Etat régulateur. D'ailleurs, à propos de la régulation, le transport du personnel était considéré par les textes administratifs, et pendant très longtemps, comme un appendice auxiliaire du transport touristique ou de

Au demeurant, il est fort à parier que la problématique du transport des salariés continuera d'incarner une verrue sur le visage des grandes stratégies de ré-industrialisation de notre tissu économique, à commencer par le Plan d'Accélération Industrielle qui, dans son élan de régionalisation (initiée en mai 2017 avec Agadir comme première étape), se verra au fur et à mesure confrontée à l'incurie des communes à assurer un système de transport urbain adapté à la densification spatiale des citoyens et des entreprises. Un domaine qui illustre les carences de la gouvernance locale à la marocaine et du mauvais choix de l'Etat consistant à confier aux communes – depuis les années 1960 - le soin de s'occuper de ce service public vital. Et en attendant que cette gouvernance puisse hisser la qualité des transports urbains au diapason des aspirations du pays en matière de développement économique et de cohésion sociale, les opérateurs économiques, qu'ils opèrent

Le transport du personnel était considéré par les textes administratifs, et pendant très longtemps, comme un appendice auxiliaire du transport touristique ou de voyageurs! Ce n'est qu'à partir du nouveau cadre réglementaire entré en vigueur en 2013 que l'activité a été érigée en secteur à part entière.

voyageurs ! Ce n'est d'ailleurs qu'à partir du nouveau cadre réglementaire entré en vigueur en 2013 que l'activité a été érigée en secteur à part entière avec un cahier de charges qui lui est propre et l'introduction au passage de procédures simplifiées pour l'obtention des autorisations d'exercice. Un cadre qui marque, certes, une avancée selon la Fédération Nationale du Transport du Personnel (FNTP), mais qui demeure insuffisant sur certains aspects tels ceux de la sous-traitance (qui devient totalement interdite – et non pas seulement encadrée - alors que l'« uberisation » de l'économie ne manque pas de toucher plusieurs activités dont le transport) ou du financement (l'utilisation de véhicules loués est interdite quand même il s'agirait d'une location de longue durée qui est un moyen de financement parmi d'autres !).

dans les nouveaux métiers mondiaux du Maroc tels l'automobile, l'aéronautique, l'électronique ou l'offshoring, ou qu'ils opèrent dans les « anciens » secteurs massivement utilisateurs de main d'œuvre, continueront à prendre eux-mêmes en charge le déplacement de leurs salariés et en assumer les coûts. Encore une fois, le manque d'articulation entre stratégie nationale et contraintes et particularités territoriales risque de peser lourd sur l'attractivité des territoires et le développement économique en général. Quant aux travailleurs qui n'ont pas l'heur de bénéficier d'une telle « libéralité » de leurs employeurs, ils ne peuvent que constater les dégâts au niveau de leurs pouvoirs d'achat avec une part du transport en constante croissance dans le budget des ménages depuis trente ans. ■