

L'investissement dans le capital humain comme outil de relance et de croissance économique durable

Investing in human capital as a tool for recovery and sustainable economic growth

Axe de recherche : Investissement et emploi : Quelle réalité et quels défis ?

Naoual BOUZOUBAA ¹

Bouchra BENRAISS ²

Résumé :

Avant la crise sanitaire, le Maroc se concentrait sur l'égalité sociale, la valorisation du capital humain et une croissance économique inclusive. La pandémie a perturbé ces orientations, aggravant les défis économiques et sociaux. Les entreprises, en particulier les PME, ont été touchées, entraînant licenciements et insécurité parmi les employés. Cette crise a souligné le fossé entre les compétences des jeunes diplômés et les besoins du marché de l'emploi, entravant la relance économique. Pour surmonter cela, une collaboration entre le gouvernement et le secteur privé, investissant dans le capital humain et adoptant des pratiques de gestion innovantes, est essentielle pour fidéliser les employés et stimuler la croissance. Cette communication explore comment cet effort conjoint peut favoriser une reprise durable du marché de l'emploi et de la croissance économique.

Mots-clés : capital humain, croissance économique et crise sanitaire

¹Naoual BOUZOUBAA est Doctorant à l'USMBA, Fès. Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des TerritoiresERMOT- naoual.bouzoubaa@gmail.com.

²Bouchra BENRAISS est Enseignante-Chercheuse à l'USMBA, Fès. Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des TerritoiresERMOT.

Abstract :

Before the health crisis, Morocco focused on social equality, human capital enhancement and inclusive economic growth. The pandemic has disrupted these orientations, compounding economic and social challenges. Companies, especially SMEs, have been affected, resulting in layoffs and insecurity among employees. This crisis has highlighted the gap between the skills of young graduates and the needs of the job market, hampering economic recovery. To overcome this, a collaboration between the government and the private sector, investing in human capital and adopting innovative management practices, is essential to retain employees and stimulate growth. This communication explores how this joint effort can promote a sustainable recovery of the labor market and economic growth.

Keywords : human capital, economic growth and health crisis

I. INTRODUCTION

Avant la crise sanitaire de la COVID-19, les grandes orientations stratégiques du développement et de la croissance économique du Maroc ont été particulièrement orientées vers des politiques de consolidation des disparités sociales, la valorisation du capital humain et une croissance économique inclusive et solidaire dans l'objectif de mettre fin aux freins qui ralentissent le développement de notre pays (O2- Note de présentation_Fr.pdf, 2022.-a). « Le mieux vivre ensemble » a été et demeure encore la devise des politiques public marocaines, avec comme vision une meilleure qualité de vie pour tous. La venue de la crise sanitaire mondiale a complètement bouleversé le bon déroulement de ses stratégies, où il était dans l'impératif de mettre en œuvre des actions opérationnelles pour et la gestion de la crise pandémique.

Parmi les effets majeurs de la crise est les pertes d'emplois qui se justifient par un taux de chômage qui atteint 12,8 %, et un taux de sous-emploi de 9,2% d'après (Gauthier, 2020) selon le rapport du HCP de la situation du marché du travail au deuxième trimestre de 2020.

Les employés sont devenus des spectateurs de licenciements, de réductions du nombre d'heures de travail avec carrément de départs volontaires de leur propre gré par crainte de cette pandémie. Ainsi, les relations au travail n'ont plus visibilité claire de l'avenir, tout est devenue incertain suite à un climat d'insécurité qui prend de plus en plus d'ampleur dans l'esprit des salariés.

En effet, les salariés sont de plus en plus à la recherche de refuge auprès des grandes entreprise pour assurer la sécurité au travail, les avantages économiques et l'évolution de carrière, chose que les PME ne sont pas en mesure d'offrir en vue du manque de financement pour investir dans le capital humain en cette période critique.

La difficulté d'engagement des PME dans l'investissement dans le capital humain s'est traduite par des recrutement non adéquats aux besoins et des sous-emplois avec une détérioration de l'image de l'emploi dans les PME en comparaison avec l'attractivité de l'image de l'emploi des grandes entreprises.

Dans ce sens, le gouvernement a lancé diverses actions pour corriger les inégalités de longue date et surmonter les obstacles et les dégâts conjugués par la crise, des réaménagements d'ordres politiques, économiques et sociales ont été entreprises à tous les niveaux. L'urgence est de récupérer le capital humain qui a été fortement impacté par la crise détourner et d'investir dans la création d'emploi par le soutien des TPME moteur de croissance économique du pays les plus touché par la crise.

Au-delà des l'intervention de l'état,la problématique de gestion du capital

humain dans les PME marocaines comporte des ramifications très complexes, qui nécessitent la mise en œuvre de certaines pratiques adaptées aux circonstances et surtout reprendre en mains le sujet d'insécurité et d'incertitude qui s'est installé dans l'esprit des salariés suite aux effets de la crise pandémique de la covid-19 afin de reconquérir leurs confiances. Pour cela, il faudra creuser d'avantages dans les questions les plus pointues qui gravitent autour de notre problématique.

D'après les dernières études en sciences de gestion liées à la problématique d'attractivité organisationnelle et la rareté des compétences sur le marché de l'emploi, il ressort que les compétences sont de plus en plus attirées par les employeurs qui détiennent une bonne image de marque sur le marché de l'emploi, ils sont en effet à la recherche de sécurité, de stabilité et de visibilité pour l'avenir. La perception des salariés à l'offre expérientielle de travail pourrait donc être un déterminant de l'attractivité des organisations en ces temps difficiles.

Cette réflexion nous amène à se demander la question suivante :

Dans quelles mesures l'attractivité organisationnelle des PME marocaines pourrait-elle être à l'origine d'une croissance économique durable et inclusive ?

Cette question est très pertinente, car à la croisée de l'investissement public et privé en capital humain, le Maroc sera capable de répondre aux besoins des investisseurs nationaux et internationaux puisque l'économie de croissance réside dans le savoir et les compétences.

Une analyse de l'état des lieux du marché de l'emploi marocain après la crise de la COVID-19 nous permettra de déterminer l'ensemble des freins qui ralentissent la croissance économique du pays pour qu'ensuite déterminer les différents réaménagements publics et privés nécessaires à cette problématique.

II. État des lieux du marché de l'emploi marocain après la crise de la COVID-19

Une relance économique durable et inclusive impose la nécessité de radiation de l'investissement improductif avec une orientation vers un investissement plutôt prometteur et productif. D'ailleurs, le rapport de la Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail de 2020 démontre l'urgence de renforcer la compétitivité de l'économie marocaine par l'amélioration de la qualité des qualifications et des compétences des personnes qui se présentent sur le marché de l'emploi marocains.

En effet, le secteur de l'éducation nationale présente beaucoup de difficulté

de fournir à l'économie les compétences nécessaires pour soutenir la croissance économique et améliorer la compétitivité du pays. Cette faiblesse se justifie par les données du HCP, qui ressort des chiffres inquiétants, près de 40% de la population active n'ont aucun diplôme, 36% ont un niveau moyen et près de 25% sont titulaire d'un diplôme de niveau supérieur (Lamchaouat, 2014).

Dans cette optique, l'attractivité du Maroc se trouve confrontée à un problème de taille. Il s'agit de la pénurie du capital humain qualifié. Cette pénurie touche un nombre élevé et important des secteurs productifs dont les secteurs de tourisme, d'industrie, d'automobile et d'industrie de l'aéronautique, les secteur phare de la croissance économique du pays. Cela pose avec acuité la problématique de l'adéquation entre les formations dispensées par le système éducatif et les besoins réels du marché du travail. La crise de l'emploi a touché aussi les TPME fragilisées sur le plan financier, or la perte d'emploi dans les entreprise publiques et les multinationales marocaines a été très minime en raison de leur résilience financière et leurs capacités de gestion des RH en temps de crise, d'après le rapport banque africaine de développement (BAD) et Organisation Internationale du Travail (OIT) « les entreprises contraintes de réduire les paiements des salaires ont préféré payer en priorité les travailleurs expérimentés et les cadres »(cité dans Impact de la COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc, 2020.) et que plus de 53% des heures de travail ont été perdues de tous secteurs confondus, les inégalités ont ainsi augmenté et la pauvreté a conquis plus de terrain qu'elle occupait avant la pandémie, ce qui explique la détérioration du niveau de vie de plus que la moitié des salariés marocains.

Alors que l'économie nationale peinent encore à se remettre des effets déstabilisateurs de la crise sanitaire, la guerre de l'Ukraine survienne pour accentuer la situation avec une flamber et une hausse des prix des matières premières, des denrées alimentaires et de l'énergie dont l'économie marocaines en dépendent fortement.

Devant un climat professionnel difficile et incertains, les investisseur nationaux et étrangers n'ont plus de visibilité de l'avenir, ils préfèrent ainsi s'abstenir au lieu de se lancer dans un avenir incertain. L'attractivité nationale se trouve confrontée à des difficultés de taille. Des difficultés qui se manifestent par la pénurie du capital humain qualifié. Cette pénurie touche un nombre élevé et important des secteurs productifs qui contribue fortement au ralentissement de la relance économique.

Plusieurs mesures ont été entreprises par le gouvernement marocain pour combler des lacunes de l'informalité, récupérer le capital humain, soutenir les PME fortement impactées par la crise et installer un développement vert,

résilient et inclusif, dont La feuille de route du programme gouvernemental pour la période 2021-2026 établi sur les hautes orientations de sa majesté le Roi et qui repose sur la mise en œuvre optimal d'un nouveau modèle de développement à travers « le pacte national du développement » constituant le cadre de référence des priorités économiques et sociales du pays (O2- Note de présentation_Fr.pdf, 2022.-b).

Parmi les grandes orientations stratégiques de transformations pour relancer la croissance économique est Le renforcement du capital humain par des réformes touchant les systèmes de santé, d'éducation, d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, ainsi que l'inclusion de toutes et tous à la dynamique nationale du développement par l'accès égal aux opportunités économiques de croissance, de travail et de protection sociale pour soutenir une reprise inclusive, résiliente et durable

L'Object de la section suivante est de donner un éclairage via une revue de littérature sur l'effet de l'investissement public dans le capital humain.

III. L'investissement public en capital humain : facteur incontournable de croissance économique

La conception de la croissance économique a pris une autre tournure, « Les nouvelles théories du capital humain ont permis d'enrichir la vision traditionnelle du travail tout en renouvelant considérablement l'économie du développement » (Vignolles, 2012). Elle a pris plutôt une vision axée sur la durabilité de croissance qui se situe principalement dans l'investissement du capital humain permettant d'offrir aux nations une source de compétence et un avantage compétitif non substituable créateur de valeur (Gates & Langevin, 2010)

L'investissement dans le capital humain a été définie selon plusieurs approches en fonction du contexte auquel il est en relation. Selon une approche individuelle, Gary Becker, 1992 le définit par « L'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. » (Rochford, 2016), alors que Crocker et Eckardt, 2014 considèrent que le capital humain acquière une certaine dynamique et donne des résultats positives lorsqu'il fait partie d'un groupe et non individuellement. Il représente donc le retour d'investissement d'un processus d'apprentissage et d'accumulation de bagage et de connaissances acquises par l'individu tout au long de son éducation, sa formation ou au sein de son parcours professionnel qui contribuent à la différenciation et à la compétitivité individuel et/ou collective.

Au niveau macroéconomique, Mankiw, Romer et Weil (1992) montrent que « les différences de capital humain entre pays permettent d'expliquer une grande partie de leurs écarts en termes de croissance économique » (Vignolles, 2012), le capital humain apparaît ainsi comme un facteur de croissance. A ce niveau une question s'impose, quel type d'investissement en capital humain prime pour une relance économique ?

Les différents travaux qui ont pris l'investissement dans le capital humain via l'éducation ont démontré qu'il joue un rôle important dans la croissance économique. En effet, l'investissement dans le capital humain à travers l'éducation augmente le niveau des qualifications et de compétences et deviennent plus exigeant en termes des conditions de travail et n'acceptent pas des emplois précaires. L'augmentation du niveau d'éducation des travailleurs signifie qu'ils seront dotés de plus de qualifications et deviendront plus productifs et par conséquent leurs contributions seront plus fortes dans le processus de la croissance économique. En plus, un capital humain avec un niveau de formation élevé favorisera le transfert des connaissances et des nouvelles technologies des pays développés vers les pays en voie de développement (principe des externalités positives) (Lucas, s. d.)(Mankiw, s. d.), (Islam, 1995).

Les travaux théoriques envisagent plusieurs manières par lesquelles l'éducation affecte la croissance économique, d'une part l'éducation permet l'augmentation du capital humain, de la force de travail, ce qui augmente la productivité des travailleurs et mène la croissance vers un niveau d'équilibre plus élevé, d'autre part, et du point de vue de la théorie de la croissance endogène, l'éducation permet l'augmentation de la capacité d'innovation de l'économie, la connaissance des nouvelles technologies et des nouveaux processus de production (externalités positives), ce qui favorise la croissance économique (Achchab & Bennaceur, 2021).

Il en découle à notre avis qu'en l'état actuel des choses le système éducatif ne contribue que très marginalement au développement humain du pays. Nous considérons donc que seules la généralisation (d'un point de vue quantitatif) et l'amélioration (d'un point de vue qualitatif) du rendement du système pourraient en faire un vecteur réel pour le développement. L'éducation pourrait être la locomotive qui tire le niveau de développement humain vers le haut et non le contraire.

Dans ce cadre, et afin de promouvoir le système éducatif, le gouvernement est déterminé à réussir la réforme de l'école public et à renforcer son attractivité en adéquation avec les dispositions de la loi cadre n 51-17 relative au système d'éducation ,de formation et de recherche scientifique à travers la généralisation progressive de l'enseignement préscolaire, le renforcement de

l'appui social aux élèves et aux étudiants, le développement de l'offre scolaire et universitaire et l'amélioration de la qualité du système de l'éducation et de formation via la modernisation des méthodes d'enseignements (O2- Note de présentation_Fr.pdf, 2022.-b).

Sauf que pour embarquer le train de l'émergence et assurer une croissance durable, le Maroc a besoin de ses deux jambes (secteur public et privé). L'analyse des chiffres montre que l'investissement du secteur privé, malgré les réformes entreprises, ne joue pas le rôle qui lui est dévolu dans la scène économique notamment en matière d'investissement en capital humain.

IV. La gestion du capital humain : une condition préalable de développement du secteur privé

Les forces motrices de la croissance, du développement économique et social et de la compétitivité des entreprises et des Nations se déplacent de la matière et de l'énergie vers l'information, l'innovation et le savoir. L'économie du savoir et de l'immatériel est ainsi le moteur déterminant et la plus forte source de croissance des pays. Le développement de cette économie est aujourd'hui considéré comme le défi essentiel des sociétés contemporaines. En revanche les entrepreneurs marocains et principalement les PME sont en retard dans ce domaine.

La crise de l'emploi a touché particulièrement les TPME fragilisées sur le plan financier et le niveau gestion des ressources humaines relevant du secteur formel et du secteur informel. Dans le secteur public et dans celui des grandes entreprises, les pertes d'emploi ont été plus au moins minimales, en raison de la résilience financière des administrations et des entreprises publiques, ainsi que celle des grandes entreprises qui véhiculent un risque systémique pour le secteur bancaire du type « too big, to fail » (cité dans Impact de la COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc, 2020.) ainsi qu'aux systèmes de management et de gestion RH principalement fondées sur l'économie du savoir et des compétences.

La majorité des PME marocaines ont été amené à réduire les charges, et donc les frais de personnel suite à la venue de la crise sanitaire de la COVID-19, or, le choix de certains employeurs de soutenir l'activité et préserver les salariés avec de faibles capacités financières sans aucune visibilité sur la durée de la crise, ni sur la période de transition, est en effet un investissement à risque dans le capital humain implique la différenciation, une différenciation qui ne va se sentir que sur le long terme en termes de retour sur investissement en période de reprise.

Compte tenu de la pénurie en capital humain sur le marché de l'emploi

marocain et l'inadéquation des qualifications-emploi d'une part, et le sentiment d'insécurité induit par la crise de la COVID-19 d'autre part, les salariés sont de plus en plus à la recherche de sécurité au travail et d'employeur de référence ayant une bonne image de marque sur le marché de l'emploi et les entrepreneurs cherchent d'attirer les compétences dotées de savoir et de savoir-faire pour qu'ils puissent maintenir l'avantage concurrentiel leur permettant l'insertion dans les chaînes de valeurs internationales et les économies du savoir et des compétences. C'est dans ce sens que les grandes entreprises opèrent pour pouvoir amortir les chocs et maintenir leur compétitivité. Elles sont de plus en plus nombreuses à entreprendre la marque employeur comme outil de différenciation afin qu'elles se fassent connaître et se démarquer de la concurrence. La marque employeur attire, fédère, fidélise et motive les talents. Définit comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur » (Ambler & Barrow, 1996). On peut définir quatre grandes dimensions de la marque employeur : l'attractivité, la réputation, la différenciation et l'engagement des collaborateurs.

C'est une pratique qui est très en vogue actuellement, elle a la « capacité à donner une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs employés et de motiver, impliquer et retenir ses employés actuels » (Srivastava & Bhatnagar, 2010). C'est un concept qui rapproche deux logiques, la logique de l'entreprise et celle des salariés via une approche consensuelle qui vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs (CERDIN, 2000). Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels, elle agit en externe sur l'attractivité en termes de recrutement et en interne sur la fidélisation des collaborateurs.

La marque employeur est un moyen qui permet à l'entreprise de se distinguer sur le marché de l'emploi en tant qu'employeur dans l'objectif d'attirer les candidats potentiels et retenir les salariés actuels, c'est une pratique qui permet de donner une image, une image sur l'employeur pour se différencier de la concurrence et de se distinguer comme « employeur de choix » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015) afin d'influencer un public cible interne et ou externe très recherché sur le marché de l'emploi. . À l'image de son pouvoir sur le marché, l'entreprise pourra se positionner sur le marché, et détenir les facteurs clefs de succès.

L'image de marque employeur peut être émise ou perçue, elle est émise par l'employeur et perçue par un public cible interne et externe. Thierry Libaertthie dans (Cazottes, 2019) fait ressortir quatre types d'images au

travers du carré d'image :

- L'image réelle : qui reflète l'identité de l'entreprise
- L'image perçue : qui peut être perçue par un public interne ou externe
- L'image voulue : l'image souhaiter par l'employeur
- L'image possible : qui est fonction des contraintes du marché

L'investissement dans le capital humain permet de générer une image interne perçue par le public interne via l'offre expérientielle de travail, il est interprété par le public externe et enfin donne l'image souhaiter par l'employeur dans la mesure du possible en fonction des contraintes du marché.

Afin de transmettre les valeurs de l'entreprise, les gestionnaires RH utilise des techniques de communication qualifiée selon certains auteurs par les techniques marketing RH, c'est une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients afin répondre à leurs besoins et les fidéliser. Les logiques et les techniques du marketing produit/service sont appliqués dans la GRH in (Duroi & Gaud, 2011)

En effet, le marketing RH agit en externe et en interne. en externe dans l'objectif d'attirer les candidats potentiels qui représentent pour l'organisation une acquisition en termes de compétence et une attractivité en termes de concurrence, et pour le candidat une décision d'adhésion à l'organisation via un contrat de travail, qualifier par certains auteurs de contrat psychologique dont (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), (Backhaus & Tikoo, 2004), alors qu'en interne, il intervient pour maintenir cette offre promise et fidéliser les salariés.

Le contrat psychologique défini « comme une relation d'échange fondée sur des croyances, des promesses implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation »(D. Rousseau, 1989). Ce contrat repose à la base sur des croyances et des idées que le candidat se fait de lui-même de l'organisation suivi par des informations et les promesses communiquées par l'employeur lors du recrutement concernant la formation, les opportunités de carrière professionnelle, les conditions de travail,...bref, tout ce qui répond au plus aux attentes du ce dernier.

Le contrat psychologique peut être envisagé « comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi » (D. M. Rousseau et al., 2014)il est donc fondé sur des croyances relatives aux obligations réciproques des relations l'emploi, il repose sur un contenu bilatéral, à savoir les obligations de l'employer dont la nature des tâches, des responsabilités et des objectifs souhaités, aussi les obligations employeur dont les attributs, les avantages, les bénéfices et les promesses que l'employeur mets à l'égard de l'employer. Le contenu et les caractéristiques

de ce dite contrat doivent être suffisamment claires et précises pour que le schéma mental que fera l'employeur et l'employé suite à ce contrat soient en harmonie avec les attentes de chacune des parties contractantes du contrat et dont ils sont tenus tous deux de respecter de manière à ne pas rompre ce dite contrat.

Cependant, ce schéma mental, cette perception imagée peut devenir image « toxique » en cas de non-respect des promesses de l'employeur, ce qui par conséquent peut se traduire par des départs des nouveaux recrues ou par une insatisfaction ou une démotivation des salariés (Robinson et al., 1994) et qui peut même être considéré comme une trahison et violation du dite contrat (Soulez & Guillot-Soulez, 2011), (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). À la différence d'un contrat de travail normal, le contrat psychologique se distingue d'un contrat de travail par la proposition de valeur, c'est-à-dire des avantages que les autres organisations ne proposent sur le marché de l'emploi, des attributs qui rendent l'employeur distinctif et différents des autres concurrents (Berthon et al., 2005). Cette proposition peut contenir des informations relatives concernant les pratiques de rémunération, les systèmes d'appréciation des performances ou de gestion des carrières, le style de management ou les conditions de travail en général.

Le marketing RH interne intervient à cet effet et cherche à ce que le sentiment post-contrat psychologique soit en adéquation avec les attentes du salarié et surtout, respecte les promesses et le contenu du contrat, et ce n'est que par les actions voire l'attitude des salariés qu'on peut réellement évaluer le niveau de satisfaction et d'identification à l'organisation qui peuvent se traduire par l'intention de rester ou quitter l'organisation.

La stratégie de la marque employeur semble être un excellent outil de gestion RH contribuant dans l'investissement du capital humain et l'attractivité organisationnelle voire, la croissance économique du secteur privé.

Pour clore, nous transposons le concept de la marque employeur du niveau organisationnel au niveau économique, nous nous retrouvons dans la promotion de l'image de marque nationale en tant que pays attractif et distinctif pour les investisseurs nationaux et étrangers, avec un climat d'affaire qui garantit la sécurité et la qualité, capable de satisfaire et de répondre aux besoins des investisseurs interne et externe et d'offrir des propositions uniques et concurrentielles en termes réglementation de travail, d'avantages économiques, fiscaux avec des compétences et des qualifications capables de répondre aux nouveaux métiers et aux évolutions technologiques, nous nous retrouvons dans du marketing national et international afin de promouvoir « le made in Morocco » à l'échelle internationale.

Références bibliographiques :

- Achchab, B., & Bennaceur, S. (2021). Capital humain et croissance économique au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12), Art. 12. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/497>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(6), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cazottes, M.-C. (2019). Histoire et définitions de la marque employeur—Pearson France. <https://fr.readkong.com/page/chapitre-1-histoire-et-definitions-de-la-marque-employeur-8861618>
- Cerdin, J.-L. (2000). Gérer les carrières, collection «Pratiques d'entreprises». https://www.academia.edu/36721761/G%C3%A9rer_les_carri%C3%A8res_COLLECTION_PRATIQUES_D_ENTREPRISES
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82.
- Duroni, A., & Gaud, P. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH. 72.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. *Revue française de gestion*, 36(207), 125-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.207.125-138>
- Gauthier, C. (2020). La situation du marché du travail en 2020. Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc. https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-en-2020_a2650.html
- Impact de la COVID-19 sur l'emploi et les TPME au Maroc. (2020.). Consulté 12 décembre 2022, à l'adresse : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_767858.pdf
- Islam, N. (1995). Growth empirics: A panel data approach. *The quarterly journal of economics*, 110(4), 1127-1170.
- Lamchaouat, M. (2014). Aperçu sur l'informalité au Maroc. *Revue Economie & Kapital*, 6.
- Lucas, R. E. (s. d.). On the mechanics of economic development.
- Mankiw, N. G. (s. d.). A contribution to the empirics of economic growth.

- Note de présentation_Fr.pdf. (2022.-a). Consulté 29 novembre 2022, à l'adresse https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/02%20Note%20de%20pr%C3%A9sentation_Fr.pdf
- Note de présentation_Fr.pdf. (2022-b). Consulté 9 décembre 2022, à l'adresse https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2022/02%20Note%20de%20pr%C3%A9sentation_Fr.pdf
- Rochford, L. (2016). Contrepoint – Gary Becker et la notion de capital humain. *Informations sociales*, 192①, 65☒65. <https://doi.org/10.3917/in-so.192.0065>
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121☒139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M., Rozario, P. D., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle: Regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 39☒57. <https://doi.org/10.1177/076737011102600103>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1☒2), 25☒34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Vignolles, B. (2012). Le capital humain: Du concept aux théories. *Regards croisés sur l'économie*, 12②, 37☒41. <https://doi.org/10.3917/rce.012.0037>