



Book of Proceedings published by
Groupe de recherche en économie et territoires
Available Online at <http://gret.fsjest.ma/publications/?teamID=4>

La 1ère édition de la Journée de recherche
des doctorants en sciences économiques et gestion
JRD/SEG 2019

Le Secteur Automobile au Maroc : Industriel, Stratégique et plus Compétitif

M.EJBARI ZOUHAIR

Professeur d'enseignement supérieur

Groupe de Recherche en Economie et Territoire

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Abdelmalek Essaâdi Tanger-Maroc

Mlle KHACHANI CHAIMAA

E-mail : khachani.chimae@gmail.com

Groupe de Recherche en Economie et Territoire

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Abdelmalek Essaâdi Tanger-Maroc

Résumé :

Aujourd'hui, le Maroc représente un hub mondial de l'industrie automobile. Ce secteur industriel stratégique réalise des résultats qualitatifs en un temps de record, en se positionnant comme le premier secteur exportateur du pays devant l'agro-industriel et les phosphates. Ces réalisations ne sont pas au hasard, il s'agit bien d'une stratégie nationale d'industrie qui s'est engagée dans une dynamique fortement consolidée depuis la mise en place du Plan d'Accélération Industriel. Cette industrie doit maintenir ces performances et atteindre des résultats encore plus prometteux, tout en gardant et s'assurant le secteur toujours compétitif au niveau national et international. Pour ce faire, la stratégie nationale PAI (2014-2020) introduit une nouvelle approche des écosystèmes industriels. Notre communication a pour objectif d'apporter une nouvelle approche de maintien la continuité et l'amélioration en permanence de la compétitivité du secteur industriel automobile marocain par tout d'abord nous présentons la stratégie nationale de l'industrie automobile, ensuite, nous étudions les facteurs de compétitivité relatifs à ce secteur, puis, nous analysons ces facteurs en utilisons la méthode SWOT, et enfin, nous proposons une nouvelle approche de compétitivité de cet industrie.

Mots –clés : Secteur de l'Industrie Automobile- Compétitivité- Stratégie Nationale PAI- Méthode SWOT- Nouvelle Approche.

Introduction

Dans la politique économique, l'industrialisation représente le moyen efficace d'insertion dans l'économie mondiale, d'amélioration de la compétitivité des économies nationales, de création de richesse et de croissance. Alors, pour mieux se positionner sur le marché international, plusieurs pays en voie de développement, comme le Maroc adoptent des politiques industrielles volontaristes et ciblées.

Dans ce contexte, le Maroc lance en avril 2014 une nouvelle politique industrielle nommée le Plan d'Accélération Industrielle, qui se décline en 10 mesures clés regroupées en 3 classes qui sont :

- *Une nouvelle approche des écosystèmes industriels ayant vocation à créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME, pour une industrie davantage intégrée.*
- *Des outils de soutien adaptés au tissu industriel par un financement, des fonds d'investissement industriel public, une mobilisation de foncier industriel, une plateforme industrielle intégrée (P2I) et une offre de formation adaptée aux besoins de l'industrie ;*

- *Un positionnement à l'international plus marqué par l'améliorer la compétitivité de l'offre exportable du Royaume, l'ouverture du pays aux opportunités de l'évolution du marché international, et la concrétisation de la vocation africaine du Maroc.*

Grace à cette politique, Aujourd'hui la Maroc devient le plus important hub de construction automobile sur le continent et devance au passage l'Afrique, un pas de plus pour le Maroc qui s'achemine vers son objectif qui est d'intégrer le top 7 mondial des constructeurs automobiles. Ce secteur industriel stratégique réalise des résultats qualitatifs qui dépassent ceux de l'agro-industriel et des phosphates, ce qui lui rend un secteur industriel compétitif.

Cette communication présente en premier temps les approches théoriques traitant la compétitivité dans une première partie de la revue de littérature, en deuxième temps, elle expose une brève présentation sur le Plan d'Accélération Industriel comme une nouvelle politique industrielle, en troisième temps elle développe une analyse de la compétitivité du secteur en utilisant la méthode SWOT, et en quatrième temps, elle formule une nouvelle approche de gestion de ce PAI sous forme des recommandations.

I. Revue de littérature

Aujourd'hui la notion de compétitivité est devenue un élément indispensable dans la détermination des politiques de développement nationales, d'où l'importance de son fondement théorique en général, et en particulier lorsqu'il est appliqué à la problématique de la stratégie d'industrialisation.

Alors, l'analyse du concept de compétitivité a fait l'objet de nombreuses études, cependant aucune d'elle n'a réussi à donner une réponse suffisante et satisfaisante. La difficulté liée à l'analyse de ce concept est due pour l'essentiel à son caractère complexe. Toutefois, l'existence de cette difficulté n'empêche de proposer quelques approches théoriques qui pourraient contribuer à éclairer cette notion.

La revue de littérature de cette communication traite la problématique par tout d'abord la pensée de l'école économique classique, ensuite elle présente la théorie du Diamant de Porter et le Diamant double, et puis elle se réfère aux apports de la compétitivité systémique, et enfin elle propose une brève conclusion des théories traitées.

La **compétitivité** peut être définie selon **Michel Porter**, comme **la capacité d'un pays à gagner et préserver avec profits des parts des marchés intérieurs ou extérieurs ciblés**, ainsi elle est appréhendée avec plus d'intérêt au niveau sectoriel et sous- sectoriel.

La contribution de l'école classique est présentée par David Ricardo (1772-1823), l'un de ses fondateurs, par la mise en place des bases de la théorie du commerce international selon sa pensée comme suit :

- *L'avantage comparatif permet d'identifier les activités dans lesquelles un pays peut se spécialiser à son avantage ;*
- *Les avantages tirés de l'échange avec l'extérieur permettent à une nation d'atteindre des niveaux de consommation que sa production n'aurait permis d'atteindre.*

La théorie du Diamant de Michel Porter¹ propose :

En1990, Michel Porter pose la question suivante : « **Pourquoi certaines industries nationales réussissent pendant que d'autres échouent ?** », il répond par : « **les nations réussissent dans les industries pour lesquelles le losange national est le plus favorable** ».

D'après Porter, les pays tirent parti d'une rivalité intérieure forte entre entreprises, de fournisseurs locaux agressifs et de clients locaux exigeants. Il propose quatre catégories de facteurs qui déterminent l'environnement national, dans lequel les entreprises naissent et apprennent à se faire concurrence :

- *les facteurs de production telles la main d'œuvre qualifiée et les infrastructures ;*
- *les facteurs de la demande, demande étrangère mais aussi demande nationale ;*
- *les facteurs des industries connexes ou de soutien.*
- *les stratégies des entreprises, leur rivalité réciproque et la structure du marché ;*

A ces quatre catégories de facteurs, Porter ajoute le coup du hasard et l'action du gouvernement, deux variables externes au Losange, et hors contrôle des entreprises.

Toutefois, Le *rôle du gouvernement* se concrétise dans la diffusion et l'implication des forces du Losange. Ainsi, le gouvernement, seul, ne peut créer des industries compétitives. Les entreprises ont un rôle central à jouer. De façon intrinsèque, le gouvernement joue un rôle partiel qui ne réussit que quand il agit de concert avec les conditions favorables du Losange. Donc, Les

1) - *L'avantage Concurrentiel des Nations*. New York: La Presse Libre, 1990. Republié avec une nouvelle introduction, 1998.

politiques publiques qui réussissent sont celles qui créent un environnement dans lequel les entreprises développent des avantages compétitifs. Ce rôle est un catalyseur et un stimulant qui encourage les entreprises à être plus ambitieuses et à porter leur compétitivité à des niveaux plus élevés.

Pour le *coup du hasard* peut être concrétisé par les nouvelles inventions, les nouvelles technologies, les crises du pétrole, les mutations dans les marchés financiers, les décisions du gouvernement étrangers, les grèves et situations insurrectionnelles.

Par conséquent, Porter propose un losange de compétitivité décrit par un modèle de 6 facteurs.

En 1993, Porter et Armstrong² montrent la différence à distinguer entre le périmètre géographique de la concurrence et le lieu géométrique de l'avantage compétitif que reflète le Losange de compétitivité. Pour illustrer ce propos, il donne en exemple l'industrie automobile où les entreprises font face à une concurrence mondiale sans que l'on puisse dire qu'il existe un losange mondial de la compétitivité de la construction automobile. En effet, cela signifie que les entreprises opérant dans cette industrie dans tout pays seraient également positionnées.

En 1993, Rugman et D'Cruz³ proposent un losange double généralisé qui définit la compétitivité nationale comme la capacité des entreprises d'un pays donné à créer de la valeur ajoutée, dans une industrie donnée, sur de longues périodes, malgré la concurrence internationale. Le Losange double généralisé considère que le rôle du gouvernement est une variable importante du modèle et non un paramètre exogène comme le soutient le losange du Porter.

En 2000, Dong-Sung Cho⁴ propose de définir la compétitivité d'une unité d'analyse que ce soit secteur ou industrie par « la capacité de celle-ci à occuper une position supérieure sur le marché à travers des profits élevés et une croissance constante quand elle est comparée à ses concurrents. ».

Il propose un modèle à 9 facteurs faisant mieux la liaison entre la compétitivité sectorielle et les facteurs macroéconomiques et s'appuie sur la définition qu'une nation est compétitive au plan international, quand elle a plusieurs industries ayant des avantages compétitifs partageant des

2) Evolution du concept et la mesure de la compétitivité, Document de travail, Centre d'étude de politiques pour le développement, Ministère de l'économie et des finances, République de Sénégal, Octobre 2008

3) Rugman, A.M. and D'Cruz, J.R. (1993) The Double Diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. *Management International Review*, 33, 17-39.

4) Evolution du concept et la mesure de la compétitivité, Document de travail, Centre d'étude de politiques pour le développement, Ministère de l'économie et des finances, République de Sénégal, Octobre 2008

sources intérieures de compétitivité communes. Cho regroupe les déterminants physiques et humains du Losange de Porter, et ajoute de nouveaux déterminants facteurs humains et environnement des affaires et répartit les conditions des facteurs de Porter en travailleurs et dotations en ressources.

Le concept de la **compétitivité systémique** tient compte à la fois des déterminants économiques et politiques pour la réussite des stratégies de développement. En particulier, ce concept introduit pour la caractérisation des dynamiques à travers lesquelles les acteurs publics et privés conjuguent leurs efforts à l'effet de créer les conditions de réussite de stratégies ciblant des secteurs donnés. A cette fin, quatre niveaux d'action et /ou d'interaction sont définis :

- *le niveau micro où le principal acteur est l'entreprise ;*
- *le niveau méso se concrétise par la mise en place d'institution et les politiques spécifiques pour construire des avantages compétitifs et donner forme à des secteurs ciblés et à un environnement qui leur soit favorable.*
- *le niveau macroéconomique qui détermine les conditions économiques transversales par le maintien d'un cadre macroéconomique stable et prévisible à travers une politique de commerce qui stimule l'industrie locale.*
- *le niveau meta favorise le développement d'un large consensus sur la nécessité de promouvoir les activités ciblés et sur l'insertion compétitive de la nation ainsi de formuler et à mettre en œuvre des stratégies gagnantes.*

Alors cette forme de compétitivité pose une nouvelle forme de gouvernance fondée sur une nouvelle interaction entre l'Etat, le secteur privé et le reste de la société civile.

Enfin, et en conclusion de cette partie théorique nous pouvons avancer que la compétitivité est constitue un phénomène complexe, multidimensionnelle et dynamique en raison de la multiplicité et de l'interaction entre plusieurs facteurs et acteurs. elle est fondée sur des facteurs généraux et basiques à un niveau inférieur (ressources naturelles, climat, site d'implantation, main d'œuvre non qualifié ou sémi-qualifiée, accès au crédit) et sur des facteurs avancés et spécialisés à des niveaux supérieurs (infrastructures de communication modernes, ressources humaines hautement qualifiées et l'institutions de recherches spécialisées), permettant de mieux comprendre les politiques publiques mises en œuvre, mettant l'accent sur les entreprises trouvées.

II. Présentation de la stratégie nationale de l'industrie automobile :

Aujourd'hui, le secteur de l'industrie automobile marocain réalise des résultats, qui dépassent toutes les prévisions et les attentes rendant le territoire une plateforme de production et d'exportation, aussi bien performante et diversifiée qu'attractive pour les grands constructeurs automobiles mondiaux.

Ces réalisations ne sont pas au hasard, elles sont dues aux grands efforts menés par des stratégies qui mettent en place une nouvelle politique industrielle nommée le Plan d'Accélération Industriel lancé en 2014.

Le PAI classe dans sa stratégie globale **le secteur de l'industrie automobile**, comme le premier de ses grands projets d'une importante valeur ajoutée. D'où l'intérêt qu'il introduit une nouvelle approche novatrice formant la mise en œuvre *des écosystèmes* performants, ayant pour mission de réduire la fragmentation sectorielle et de favoriser un développement intégré des filières industrielles.

- Dans ce cadre, huit écosystème sont mis en place, jusqu'à aujourd'hui, dans l'automobile. Ils se déclinent autour des équipementiers et concernent les filières suivantes :

- ✚ « *Câblage automobile* »,
- ✚ « *Intérieur véhicule & sièges* »,
- ✚ « *Métal/emboutissage* »,
- ✚ « *Batteries automobiles* »,
- ✚ « *Poids lourds et carrosserie industrielle* »,
- ✚ « *Moteurs et transmission* »,
- ✚ « *Écosystème Renault* »,
- ✚ « *Écosystème PSA* ».

- Ainsi, La démarche adoptée pour la mise en place d'écosystèmes se déploie en 4 étapes comme suit :



Figure n°1: La démarche de la mise en place d'écosystèmes⁵

Pour réussir le déploiement de ces écosystèmes automobiles, des contrats de performance et ceux en cours d'élaboration fixent les engagements à la fois de l'Etat et du secteur privé, avec des propositions de valeur spécifiques à chaque écosystème, dont notamment :

- La mobilisation de 275 Ha, pour répondre aux besoins des industriels en foncier, l'octroi de prime en investissement.
- L'octroi de prime à l'intégration.
- la mise en place d'un Centre d'Essai, d'Etudes et de Développement, l'accompagnement spécifique pour le développement des métiers structurants (outillage, moulage, cataphorèses, etc.).
- L'accompagnement pour l'amélioration de l'offre logistique.
- Le « *Fonds de développement Industriel et de l'Investissement* » qui représente une aide financière directe accordée aux écosystèmes, créé par la loi de finances 2015 et doté d'une enveloppe financière de 20 milliards de DH à l'horizon 2020. Il s'occupe du « **Projet Locomotive** » comme un projet stratégique porté par un acteur clé, qui vise l'expansion et le développement de ses activités ayant un impact significatif et structurant sur le tissu de ses fournisseurs ou ses clients et permettant d'améliorer la compétitivité globale de son écosystème et son ancrage en profondeur au Maroc.

En contrepartie de ces aides, les opérateurs s'engagent à réaliser les objectifs fixés par le PAI pour l'automobile à savoir :

- La création de 56.500 nouveaux emplois à l'horizon de 2020, soit 63% des objectifs du secteur automobile (90.000).

5) <http://www.mcinet.gov.ma/>

- La génération d'un chiffre d'affaire à l'export additionnel de plus de 24 milliards de Dhs.
- L'augmentation du taux d'intégration locale de 20 points.

En conclusion, cette logique d'écosystèmes favorise une intégration plus marquée du secteur, et une organisation fiable de ses acteurs qui gagnent en compétitivité, en qualité et en réactivité.

III. L'analyse des facteurs de compétitivité du secteur automobile marocain par la méthode SWOT :

Pour mieux analyser les facteurs de compétitivité, nous utilisons la méthode SWOT (Strengths-Weaknesses - Opportunities - Threats) ou MOFF pour les Francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses,) comme un outil très pratique pour le diagnostic stratégique . Il présente l'avantage de synthétiser les forces et les faiblesses du secteur de l'industrie automobile marocain au regard des opportunités et menaces générées par son environnement qui sera comme suit :

❖ Les Forces :

- ✚ Des mesures économiques incitatives :
- ✚ La compétitivité des coûts.
- ✚ Des fondamentaux macroéconomiques stables.
- ✚ Des ressources humaines qualifiées.
- ✚ Un environnement des affaires incitatif.
- ✚ Des éléments géostratégiques et géopolitiques attractifs :
- ✚ Des stratégies sectorielles ambitieuses.
- ✚ Des infrastructures aux standards internationaux.
- ✚ Une position géographique stratégique.
- ✚ La stabilité politique.
- ✚ Les avantages apportés par le Plan d'Accélération Industrielle avec l'approche des écosystèmes.
- ✚ L'existence des institutions qui organisent et améliorent le secteur au quotidien (AMICA...).

❖ Les faiblesses :

- ✚ Une faible maîtrise des coûts logistiques.
- ✚ Des coûts importants de transport et d'énergie.
- ✚ Une dégradation continue du système d'éducation (formation faible)
- ✚ la difficulté à exploiter correctement l'outil de production (surcapacité de production, faible investissement dans la formation et le conseil, ...).Une faible compréhension de l'importance de la Recherche et du Développement.
- ✚ un retard technologique non négligeable.

❖ Les opportunités

- ✚ Des éléments géostratégiques et géopolitiques attractifs :
- ✚ Des stratégies sectorielles ambitieuses.
- ✚ Des infrastructures aux standards internationaux.
- ✚ Une position géographique stratégique.
- ✚ La stabilité politique. L'accès à un marché avec plus d'un milliard de consommateurs par de l'ouverture sur l'extérieur.

❖ Les menaces

- ✚ Des éléments géostratégiques et géopolitiques:
- ✚ La concurrence avec les pays ayant la même part de marché (Turquie, Roumanie...).
- ✚ Les objectifs de la nouvelle stratégie PAI concernant le secteur automobile est surréaliste (le pourcentage de la contribution en PIB, le nombre d'emplois en poste d'emploi net...).

D'après cette analyse stratégique, nous pouvons proposer une nouvelle approche de compétitivité de l'industrie automobile, tout en traitant deux volets managériaux comme suit :

En premier lieu, nous constatons que de nombreuses contraintes physiques, financières et juridiques en matière de la logistique, qui limitent la contribution de la valeur ajoutée industrielle à la compétitivité des équipementiers et des constructeurs et entraînent un positionnement défavorable de l'attractivité à l'échelle internationale.

Pour dépasser cet obstacle, nous proposons de mettre en œuvre une politique en parallèle avec la politique industrielle nationale qui s'occupe de l'améliorer de l'indice de performance logistique (IPL) qui reflète les perceptions relatives à la logistique. Cette politique doit s'intéresser aux 6 axes stratégiques qui sont l'efficacité des services douaniers, la qualité des infrastructures liées au transport et au commerce, la facilité d'organisation des expéditions à l'international avec des prix compétitifs, la compétence des prestataires et la qualité des services logistiques, ainsi que la traçabilité et le respect des livraisons et leurs délais. En plus il faut instaurer une compagnie de sensibilisation aux élus en occurrence les politiques pour accorder une attention particulière à la logistique dans leur gestion locale.

En deuxième lieu, nous relevons un défi crucial pour le Maroc qui est la problématique de la formation, une équation à plusieurs inconnus qui se décortique dans l'inadéquation entre les qualifications de formation et les exigences d'emploi. Face à cette situation, nous proposons d'opter pour la politique de l'alternance pour toutes les disciplines dans l'enseignement supérieur

permettant de se former pour le métier choisit, il s'agit bien d'un système de formation basé sur une partie pratique implique le professionnalisme et l'autre théorique concerne l'apprentissage.

En conclusion de ce travail scientifique, Il apparaît clairement que l'automobile est un secteur industriel en plein essor au Maroc, qui ne cesse d'aiguiser l'appétit des opérateurs internationaux de cette industrie porteuse à venir s'installer dans le Royaume et à tirer profit des potentiels énormes dont il regorge. Ainsi que sa compétitivité réalise des résultats positifs et elle est toujours en amélioration.