

## **Le Maroc : Quel positionnement dans la chaîne de valeur automobile mondiale ?**

## **Morocco : what positioning in the automotive global value chain ?**

**EL KHATIR Nada**

Doctorante en sciences économiques et gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammed VI

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en intelligence stratégique

Maroc

**nadaelkhatir@gmail.com**

**Date de soumission :** 13/08/2021

**Date d'acceptation :** 21/10/2021

**Pour citer cet article :**

EL KHATIR. N (2021) « Le Maroc : Quel positionnement dans la chaîne de valeur automobile mondiale ? »,

Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 159 - 182

## Résumé

L'histoire économique contemporaine du Maroc témoigne d'une volonté manifeste de se réorienter vers l'industrie comme catalyseur de croissance. L'automobile fait partie des secteurs ayant accompagné ce changement depuis le départ. Aujourd'hui, le Maroc est présenté comme un modèle de réussite au niveau continental en ce qui concerne le développement de son activité automobile. Il est souvent fait référence dans ce sens aux nombres de constructeurs automobiles et d'équipementiers installés sur son territoire et aux chiffres réalisés à l'export. Cette vision n'est-elle pas toutefois trop simpliste au risque de faire croire au leurre d'un décollage industriel ? Le Maroc peut-il être considéré aujourd'hui comme un maillon important de la chaîne de valeur automobile ? Cet article se propose de répondre à ces questions en retraçant le chemin parcouru par le royaume dans le développement de son activité automobile et en analysant à travers le modèle du diamant de Porter ce qu'il a pu développer comme avantage concurrentiel et ce qui le freine encore dans son élan. L'utilisation du modèle de Porter comme cadre d'analyse permet de se focaliser sur des axes de réflexion précis et de canaliser l'activité de recherche afin de dresser un diagnostic pertinent.

**Mots Clés :** Maroc ; secteur automobile; industrie; Diamant de Porter; Avantage concurrentiel.

## Abstract

The contemporary economic history of Morocco shows a strong aspiration to convert towards industry as a growth catalyst. The automotive industry has been part of this vision since the very beginning. In fact, the Kingdom is nowadays considered to be a continental success story in the automotive field. The export indicators and the number of car manufacturers and their suppliers are often mentioned to support this assertion. However, to what extent can we say that it's true? Isn't it over optimistic to give the country this position and therefore trust a fragile industrial takeoff? This paper tries to provide answers to these questions by tracing back in time the path taken by the kingdom in the development of its automotive activity. The main aim is to evaluate the competitive position of Morocco based on Porter's diamond model which allows the identification of competitive advantages as well as obstacles that still hinder the industry's progress

**Key words:** Morocco; automotive sector; industry; Porter's diamond; competitive advantage.

## Introduction

La chaîne de valeur automobile est connue pour être l'une des plus morcelées au niveau mondial. Un véhicule est aujourd'hui l'assemblage d'intrants qui proviennent de différents pays, dans le cadre de grandes stratégies d'optimisation de la production menées par les constructeurs automobiles. Le Maroc, comme d'autres pays de la région Mena, tente de se faire une place dans ce nouveau schéma de production globalisé. Le pays s'est engagé depuis le début des années 2000 dans un chantier de refonte de son économie accordant au secteur industriel une place de choix dans l'espoir d'en faire un pilier de développement.

Le débat de l'industrialisation au Maroc remonte aux premières années de l'indépendance. Les premières stratégies établies par le gouvernement fraîchement émancipé étaient ambitieuses compte tenu du maigre tissu économique du pays à l'époque. L'action volontariste de l'Etat à travers la politique industrielle visait dans un premier temps à mettre en place un noyau dur de l'économie qui reposerait sur des industries de base autour desquelles sera constitué un ensemble d'industries de transformation (Jaidi, 1992). Cette vision a dû faire front à de nombreuses difficultés économiques et tensions politiques puisqu'en 1965, l'Etat a abandonné ses projets industriels au profit d'autres secteurs comme l'agriculture et le tourisme. S'en suivirent entre 1965 et 1972 deux plans quinquennaux sans intérêt particulier pour l'industrie si ce n'est pour le changement de cap en 1968 pour s'orienter vers les industries d'aval (Ires, 2014).

L'année 1973 marqua le retour de l'engagement de l'Etat dans l'industrie à travers de nombreux investissements publics notamment dans les secteurs de la chimie et la cimenterie, ainsi que les prises de participation des holdings étatiques dans les secteurs de transformation comme le textile et les produits laitiers. La conjoncture favorable derrière ces décisions (choc pétrolier et hausse des cours du phosphate) ne tarde cependant pas à se dégrader pour laisser place à un marasme économique à partir de 1975. La sécheresse et l'endettement font recaler tous les chantiers économiques et la priorité est accordée à la préservation des équilibres.

En 1983, le Maroc s'engage dans le Programme d'Ajustement Structurel suite à la recommandation de grandes instances internationales afin de résorber le déficit public et d'adopter une politique industrielle et commerciale efficace. Le choix de s'ouvrir sur l'extérieur se fait à cette époque avec comme trame principale de se concentrer sur les secteurs pour lesquels le pays dispose d'un avantage concurrentiel. Cette ouverture choisie sur

le monde confronte le Maroc à l'impérativité de se conformer aux standards internationaux de production surtout après son adhésion au GATT en 1987.

Au début des années 2000, l'industrialisation est plus que jamais une priorité pour l'Etat qui met en œuvre le plan Emergence I et II instaurant la notion de métier mondial du Maroc dans l'ambition de devenir un maillon fort de la chaîne de valeur mondiale. Le chemin s'avère cependant semé d'embûches et les résultats escomptés ne sont pas au rendez vous. L'Etat adopte ensuite le Plan National d'Accélération Industrielle en 2014 qui établit une nouvelle organisation industrielle en écosystèmes d'affaires.

L'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : Quels sont les atouts et les limites du secteur automobile marocain ? et ce sur la base du modèle du diamant de Porter qui permet d'identifier les avantages concurrentiels d'un pays à partir de paramètres bien spécifiques. Le plan adopté consiste à restituer dans un premier temps l'histoire de l'évolution du secteur dans une démarche chronologique permettant de revenir sur la place qu'il a occupé dans chacune des stratégies industrielles du pays. Ce travail de contextualisation qui s'est fait sur la base d'une analyse documentaire approfondie est primordial pour comprendre comment le pays a bâti au fil du temps certains avantages concurrentiels au même titre qu'il a négligé des aspects qui aujourd'hui encore représentent des freins à son développement. Nous allons ensuite présenter le modèle du diamant de Porter principalement sur la base de son ouvrage « The competitive advantage of nations ». Enfin nous allons appliquer ce modèle au secteur automobile marocain en analysant les quatre éléments constitutifs du diamant à la lumière de l'expérience marocaine. Nous espérons, à travers cet article dont le cœur de la problématique de recherche est principalement dominé et guidé par un questionnement empirique, éclairer le lecteur notamment le lectorat de praticiens, sur l'histoire et l'évolution de l'industrie automobile marocaine ainsi que son état des lieux aujourd'hui.

### **1. Le secteur automobile marocain : aperçu historique**

Le choix par le Maroc de miser sur l'industrie automobile ne date pas de la dernière décennie. Ce fut en effet en 1959 peu après son indépendance, que le royaume créa par Dahir la Société Marocaine de la Construction Automobile (SOMACA) sur l'initiative du gouvernement, en collaboration avec la société Fiat et sa filiale française Simca. Située à la banlieue casablancaise nord, cette nouvelle structure avait pour activité l'assemblage des pièces mécaniques et de la carrosserie des véhicules produits au Maroc. Le capital de la Somaca était réparti comme suit : 20 % détenu par Fiat, 20% par Simca, 38% par l'Etat marocain, 8 % par

Renault et 14% par divers actionnaires marocains (DEPF, 2015). L'usine s'étalait sur une superficie de 90.000 m<sup>2</sup> pour une capacité de production ne dépassant pas les 30.000 véhicules par an.

Si la création de la Somaca marque historiquement l'entrée du Maroc dans le monde de l'automobile, plusieurs étapes clés sont venues rythmer cette nouvelle aventure. Dans un premier temps, l'objectif de l'industrie était de limiter les marques et les modèles produits afin de construire le savoir faire local sur de bonnes bases. Ainsi, toute création, cession, montage ou transfert de chaîne de montage devait faire l'objet d'une autorisation. Les marques assemblées dans l'usine Somaca à ce stade sont FIAT et SIMCA (Présentation de la SOMACA, document interne). Les autorités marocaines ont par la suite commencé à autoriser la fabrication d'autres marques par la Somaca notamment Renault, Opel et Austin dans une optique d'encouragement des investissements. C'est ainsi que les premières Renault 4 et 16 sont sorties des chaînes de montage marocaines (DEPF, 2015). Cette ouverture sur de nouvelles marques et de nouveaux modèles n'était pas sans conséquences sur la valorisation locale qui commençait à en pâtir.

En réponse à cela, l'Etat promulgua le décret d'octobre 1970 instaurant deux principales mesures. D'abord, il interdit temporairement l'importation de l'étranger de pièces qui sont fabriquées au Maroc avec un niveau de compétitivité acceptable. Ensuite, il exige que 40% des composants des véhicules assemblés au Maroc y soit produits en vue d'encourager l'implantation des fournisseurs du secteur sur le territoire national, mais aussi d'élargir l'offre des véhicules automobiles sur le marché marocain.

L'objectif de la valorisation locale s'étant rapidement révélé inatteignable, une nouvelle loi (10.81) fut promulguée en 1982 pour redresser la situation. Connue sous le nom de la loi d'intégration-compensation, elle visait à introduire la notion de compensation industrielle dans les négociations des marchés publics importants. Le fournisseur ayant remporté le marché s'engagera en application de cette nouvelle vision, à réaliser des activités économiques dans le pays hôte. L'Etat marocain exigea ainsi des constructeurs automobiles de promouvoir les exportations et de créer de nouvelles unités de production. La loi 10-81 fixe le taux d'intégration-compensation à un seuil de 40% pour les voitures de tourisme et les véhicules utilitaires légers, et de 50% pour les véhicules lourds. Ce taux passera ensuite à 60% pour l'ensemble des chaînes de montage à partir de l'année 1994([www.adala.justice.gov.ma](http://www.adala.justice.gov.ma)).

L'année 1995 marque un tournant majeur dans l'histoire de l'industrie automobile marocaine avec la signature d'une convention entre la société Fiat et l'Etat marocain pour la production d'une voiture économique par la Somaca. L'objectif était d'orienter la demande marocaine jusque là privilégiant la voiture d'occasion, vers le segment de la voiture neuve en créant une filière nationale proposant un véhicule à la portée du citoyen qui pourra changer ses habitudes de consommation et influencer ses décisions d'achat. Un second objectif était de hausser la production des intrants de l'industrie en misant sur un volume de production plus important. Ce premier pas a ensuite été conforté par la signature en 1996 d'une deuxième convention entre l'Etat marocain, Renault et Sopriam, portant sur la fabrication de véhicule utilitaire léger économique avec un taux d'intégration-compensation de 100%, soit 25% d'intégration et 75% de compensation (DEPF, 2015).

Le secteur automobile fut dénationalisé en 2003 avec le rachat par Renault des 38% possédés par l'Etat marocain contre 95 millions de dirhams. En effet, Renault a décroché l'appel d'offre grâce à son projet de nouvelle voiture économique « Dacia Logan » destinée principalement à l'export (OIT, 2019). La société est devenue actionnaire majoritaire en 2005 quand elle a racheté les parts de Fiat Auto Spa. Elle a engagé des travaux d'extension de l'usine afin de pouvoir répondre à la demande future devant parvenir des pays de l'Europe, mais aussi de certains pays arabes avec lesquels le Maroc a signé des accords de libre-échange.

Le lancement de la voiture économique a été accompagné d'une batterie de mesures sur le plan fiscal, notamment une dispense du droit d'importation pour les collections CKD et un taux réduit de tva de 7%. Le volume initial de production était fixé à 30 000 unités par an dont 15 000 destinées à l'exportation (DEPF, 2015). La Dacia logan fut ainsi exportée la première fois en France en 2007 et le succès qu'elle rencontra encouragea Renault à développer toute une gamme autour du même concept. Il s'agit de la gamme Entry comprenant les cinq modèles: Logan, Sandero, Duster, Lodgy et Dokker, et dont le volume de production n'a cessé de croître depuis son lancement (plus de 1,1 millions en 2015 contre 400 000 en 2007).

En 2007, une nouvelle convention est signée entre le gouvernement marocain et son allié Renault-Nissan afin de consacrer un budget dépassant les 6,6 milliards de dirhams à la création d'un nouveau site de production à Tanger avec une capacité de 400. 000 véhicules dont 90% est destiné à l'exportation. La nouvelle usine considérée comme la plus grande mais aussi la plus « propre » de l'Afrique et du sud de la méditerranée démarre son activité en

2012. Elle atteint le pic de sa capacité de production avec le montage de son 400 000<sup>ème</sup> véhicule en 2015.

## **2. Le plan Emergence : une volonté de s'industrialiser dans un cadre d'ouverture**

Le premier plan Emergence lancé en 2005 fait du secteur automobile l'un des métiers mondiaux du Maroc destinés à réconcilier le royaume avec son processus d'industrialisation souffrant de failles chroniques. Selon les directives du cabinet McKinsey dont les travaux ont permis de jeter les bases de cette nouvelle stratégie industrielle, la filière automobile devait commencer par se doter de fournisseurs de rangs 1 et 2 dans un premier temps, pour pouvoir ensuite attirer un constructeur. C'est lors d'une interview qui date de 2014 que le président du collège industrie de l'Association Marocaine de l'Industrie et du Commerce Automobile (AMICA) explique comment l'inverse s'est passé avec l'implantation de Renault (Rouaud, 2014). Celle-ci a été à l'origine du développement de tout un tissu de fournisseurs ayant des relations contractuelles directes avec le constructeur, ou exerçant dans des activités telles que l'électronique ou la mécanique orientées vers le secteur automobile.

De grands moyens logistiques ont été mis au service de ce projet, à savoir un terminal spécifique dédié à Renault au niveau du port Tanger Med, ainsi qu'un réseau ferroviaire et autoroutier. Par ailleurs, l'implantation dans une zone franche d'exportation a également été source de multiples avantages fiscaux dont l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années, et le bénéfice d'un taux de 8,75% durant les vingt années suivantes. L'Etat marocain a solidement soutenu le projet du point de vue financier avec une subvention de 200 millions d'Euros accordée par le fonds Hassan II, ainsi qu'une ligne de financement de 105 millions d'Euros garantie par trois banques marocaines (Benabdejlil, et al., 2016).

Arrivé à échéance, le plan Emergence semble avoir été très ambitieux au vu des résultats observés sur le terrain. A ce stade, le Maroc a toujours du chemin à faire pour rattraper ses homologues dits émergents. En effet, la valeur ajoutée créée localement reste faible et la filière n'est pratiquement pas intégrée. Par ailleurs, l'offre exportable du Maroc est peu compétitive et diversifiée ce qui ne permet pas de tirer pleinement profit de l'ouverture commerciale du pays. Une ouverture qui a donné lieu aux différents accords de libre échange signés par le pays sans pour autant impliquer le secteur privé en amont des négociations.

Cette situation entraîne la détérioration des performances de certains secteurs d'activités dont les intrants importés ne sont pas les plus compétitifs (les produits asiatiques étant plus

intéressants que ceux européens bénéficiant de la franchise des droits de douane). Le problème se pose également pour certaines catégories de produits dont les intrants sont soumis aux droits de douane alors que la version finale du produit importé est admise sur le marché marocain en franchise de ces droits. Ceci défavorise la production marocaine qui utilise les intrants impossibles face à la concurrence étrangère dont le sourcing est moins cher et qui est exonérée des droits de douane.

Le rapport de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc datant de Mars 2014 recense les différents freins au processus d'industrialisation liés principalement à la compétitivité de l'entreprise marocaine. Un benchmark avec des pays ayant démarré du même niveau de PIB que le Maroc durant les années 1970 a ainsi été réalisé. Il s'agit de la Malaisie, la Corée du Sud et la Turquie qui ont réussi la phase du décollage grâce à des politiques qui s'inscrivent dans le long terme combinées à une volonté en fer des autorités à réussir la reconversion vers un modèle de développement appuyé sur l'industrie. Les recommandations qui ressortent du rapport pour le cas marocain s'articulent autour de leviers à actionner de la part de l'Etat d'un côté et du secteur privé de l'autre.

Il s'agit pour l'Etat de clarifier sa vision du modèle de développement à adopter tout en valorisant les efforts déjà déployés dans l'identification et la promotion des métiers mondiaux du Maroc. Les aspects à développer sont principalement liés à la compensation industrielle qui doit prendre plus d'importance dans les négociations des commandes publiques. La compensation est un outil très valorisé dans les pays ayant réussi à déclencher leur propre processus d'industrialisation dans la mesure où elle garantit des actions primordiales à la mise à niveau du tissu productif local. Elle permet notamment le transfert de compétences et de technologies, la mise en place de nouvelles unités de production, etc. Le rôle de l'Etat dans l'optimisation des différents coûts supportés par l'entreprise marocaine est également évoqué à travers la facilitation d'accès au foncier, l'amélioration de la logistique et l'action sur le coût des intrants. La fiscalité des entreprises ne peut être exclue des outils étatiques les plus indispensables pour améliorer la compétitivité de l'entreprise marocaine, à côté de la réglementation douanière qui conditionne fortement les modalités de l'import/export et joue un rôle majeur dans la lutte contre la sous facturation à l'import et par conséquent la concurrence déloyale.

S'agissant du secteur privé, une plus grande implication en amont des différentes politiques publiques est exigée, ainsi qu'un nouveau cadre d'action pour la relation entre la grande

entreprise et la petite et moyenne entreprise dans une logique partenariale. L'investissement dans la formation est également primordial puisque l'avantage « coût » de la main d'œuvre marocaine, souvent mis en avant par le pays pour se promouvoir auprès des investisseurs, commence à devenir obsolète dans le cadre d'une analyse qui tient compte de la productivité de cette main d'œuvre. Par ailleurs, la recherche et développement est un vecteur essentiel de compétitivité qui permet aux entreprises d'emprunter de nouveaux chemins vers le succès autres que celui de l'optimisation des coûts. Enfin, il est essentiel de prendre conscience du pouvoir du marketing dans la mise en valeur de l'offre d'un pays. Le Maroc n'utilise pas suffisamment cet outil pour présenter ses produits, ce qui se répercute négativement aussi bien sur les ventes au niveau du marché domestique que sur les exportations.

### **3. Le Plan National d'accélération industrielle : une nouvelle vision de l'industrie**

Face aux limites constatées au terme des deux plans Emergence, le Maroc adopte une nouvelle stratégie industrielle pour la période 2014-2020 : Le Plan National d'Accélération industrielle. Ce plan repose sur le concept « d'écosystèmes industriels » fruit d'une nouvelle culture de deal making où les firmes internationales qui s'implantent au Maroc jouent le rôle de locomotive d'un écosystème d'entreprises fédérées autour d'elles. Ces entreprises comprennent bien évidemment des PME locales qui entretiennent des relations fortes avec le noyau dur de l'écosystème dépassant la simple sous-traitance dans sa portée passive. La démarche adoptée par le ministère d'industrie telle qu'expliquée sur son site officiel consiste en quatre étapes :

1. *La structuration en écosystèmes* : il s'agit d'organiser les acteurs existants en projets d'écosystèmes à travers l'identification des relations potentielles

2. *L'élaboration de leviers spécifiques* : il s'agit là de l'ensemble des mesures devant accompagner le plan au niveau du financement, de l'offre du foncier, de la formation, etc.

3. *Les contrats de performance* : des conventions sont signées entre l'Etat et les filières des écosystèmes portant sur les objectifs de performance en matière d'emploi, de valeur ajoutée et d'export.

4. *Le déploiement opérationnel* : l'élaboration d'un calendrier d'exécution définissant les étapes clés avec leurs objectifs, ainsi que les termes d'animation et de suivi des écosystèmes ([www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)).

Dans la continuité de la trajectoire tracée par les stratégies industrielles qui l'ont précédé, le Plan National d'Accélération Industrielle (PNAI) accorde une place de choix au secteur

automobile. Le démarrage de l'usine Renault Tanger en 2012 a constitué un tournant majeur dans l'expérience marocaine. En effet, dans le cadre de sa stratégie de maîtrise de coûts, un constructeur a intérêt à garantir la présence de ses sources d'approvisionnement au niveau local. Partant de cette logique, Renault a démarché son propre réseau de fournisseurs afin de les convaincre de s'installer au Maroc. Le constructeur a aussi approché des entreprises marocaines afin de les intégrer dans le processus et de réaliser l'objectif d'intégration locale conclu avec l'Etat marocain. Par ailleurs, certains constructeurs automobiles n'envisageant pas encore de s'implanter, préfèrent créer des bureaux d'achats dans les pays low cost situés près de leurs usines. C'est le cas de l'américain Ford qui a ouvert un bureau d'achat à la Tanger Free Zone (TFZ) afin d'approvisionner son usine en Espagne.

La nouvelle configuration du plan d'accélération industrielle commence avec l'identification de quatre écosystèmes que sont : l'intérieur et sièges, le métal et emboutissage, les batteries et le câblage. Le dispositif a par la suite été conforté par la création de quatre autres écosystèmes, à savoir : Les poids lourds et carrosseries, les moteurs et transmissions et les deux écosystèmes Renault et PSA. Les objectifs fixés pour l'écosystème Renault à l'horizon 2023 sont révisés à la hausse deux ans après leur élaboration vu les prémices de succès constatés. Le sourcing local devant initialement atteindre 1,5 milliards d'Euros par an est porté à 2 milliards d'Euros, et le taux d'intégration locale fixé à 50% est révisé à 65%. Ces révisions ont été présentées par le ministre en charge du dossier industriel lors du bilan d'étape de l'écosystème Renault en Mars 2018.

L'année 2019 fut celle du démarrage de l'usine PSA à Kénitra suite à la signature en Juin 2015 d'une convention entre le constructeur automobile et l'Etat marocain. Cette implantation a donné lieu à un écosystème qui a attiré 27 fournisseurs. Le taux d'intégration locale de démarrage est fixé à 60% avec des perspectives à la hausse, ce qui correspond à un milliard d'Euros de sourcing local. La capacité de production du Maroc est portée à 700 000 véhicules par an à l'horizon 2023 répartie respectivement entre Renault Tanger, la Somaca et PSA à 340 000, 160 000 et 200 000 unités. Un protocole d'entente a été signé avec le spécialiste de véhicules électriques chinois BYD en décembre 2017 pour la construction de plus d'une usine au Maroc.

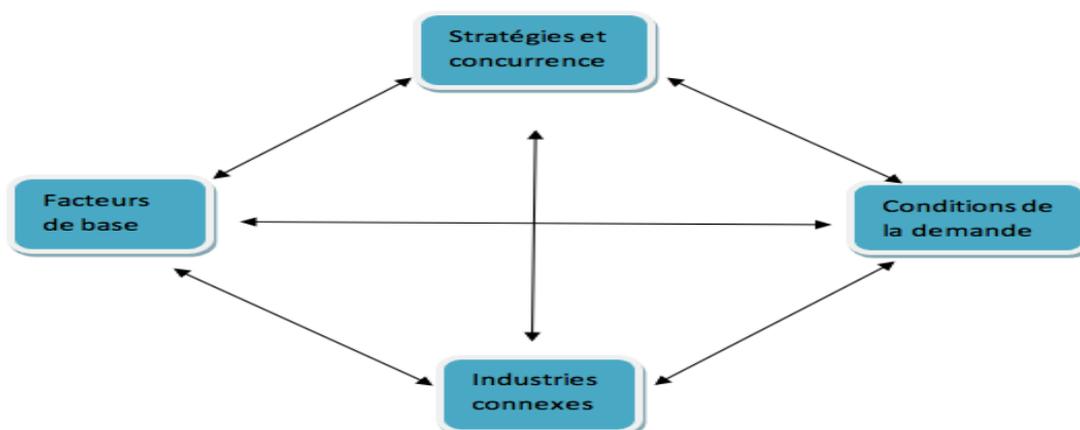
#### **4. Le diamant de Porter appliqué à l'industrie automobile marocaine**

Aujourd'hui, s'il y'a un sujet qui préoccupe aussi bien les sphères politiques et économiques que le milieu académique au Maroc c'est celui du modèle de développement. Une

commission spéciale a été créée par les plus hautes autorités du pays afin de collecter les diverses contributions pouvant enrichir le débat sur le sujet. Cette problématique qui se pose aujourd'hui avec acuité suite à l'arrivée à « maturité » du modèle de développement actuel, ne peut être dissociée de celle de la réussite du « take-off » industriel. Une réussite conditionnée par la construction et la conservation d'avantages concurrentiels solides à même de faire du Maroc un vrai pays émergent.

Porter s'intéresse en 1990 à l'avantage concurrentiel des nations. Il mène une étude sur les modèles de compétitivité de dix nations leader en commerce international, et en publie les conclusions dans son article « The competitive advantage of nations » considéré aujourd'hui comme une contribution scientifique qui a indéniablement marqué les stratégies des Etats. Porter y explique que la prospérité d'une nation est créée et non héritée. Elle ne surgit pas grâce à ses ressources naturelles, son marché de travail, la valeur de sa monnaie ou ses taux d'intérêts comme il est communément avancé en théorie économique classique. La compétitivité d'une nation dépend en effet de sa capacité à innover et à suivre le rythme des avancées technologiques. C'est en jouant dans la cour des grands que les firmes se surpassent et gagnent en performance. La pression d'une demande exigeante, d'une concurrence acharnée et de fournisseurs agressifs sont tous des facteurs contraignant la firme à se battre pour survivre.

Pourquoi certaines firmes sont-elles capables d'innover continuellement ? Pourquoi arrivent-elles à vaincre les réticences au changement et à l'innovation qui accompagnent souvent le succès ? Pour répondre à ces questions Porter a conçu ce qui est aujourd'hui connu sous le nom du « diamant de Porter ». Il s'agit en effet de quatre attributs qui pris individuellement ou comme un système, constituent le diamant de l'avantage concurrentiel d'une nation. Ces attributs sont listés dans la figure n°1 :

**Figure 1 : Le diamant de Porter**

Source : Adapté de Porter (1990)

#### 4.1. Les facteurs de base

En théorie économique classique, les facteurs de production : travail, capital, terres cultivables, ressources naturelles, infrastructures, etc. sont décisifs dans les flux commerciaux d'un pays. Une nation va ainsi exporter les biens qui requièrent les facteurs de production dont elle dispose en abondance. Cette affirmation remonte aux temps d'Adam Smith et David Ricardo et est donc enracinée dans la pensée classique. Elle est toutefois vue comme incomplète, voire même erronée par Porter. L'auteur distingue deux catégories de facteurs de production; les facteurs primaires qui ne nécessitent pas d'investissent ou qui proviennent d'une mise de fonds peu importante. Il est possible d'en citer à titre d'exemple le facteur travail à faibles qualifications, les dotations en ressources naturelles ou encore le climat. La deuxième catégorie est celle des facteurs dits « avancés » qui, à l'opposé de la première catégorie, nécessitent des investissements importants y compris en capital humain. Cela peut s'agir d'infrastructures de pointe d'un secteur particulier, ou de centres de recherches scientifiques (Porter, 1990).

Une seconde classification des facteurs de production les scinde en facteurs généralistes et spécialisés. Les facteurs généralistes peuvent servir à plusieurs industries notamment une certaine catégorie de lauréats d'universités, des réseaux d'autoroutes, etc. Les facteurs spécialisés sont, comme leur nom l'indique, spécifiques à une ou quelques industries tels que les organismes de recherches à objet pointu. Il va ainsi sans dire que l'avantage concurrentiel puissant et durable d'une nation provient des facteurs avancés et spécialisés, et qu'un avantage fondé sur les facteurs généralistes et/ ou primaires aura tendance à disparaître puisqu'il n'est pas difficile à imiter (Leymarie & Tripier, 1992).

Dans le monde d'aujourd'hui, les industries sophistiquées sont le pilier d'une économie développée. Celles-ci ne se contentent pas d'utiliser passivement les facteurs de production à la portée de tous, elles créent leurs propres facteurs allant du capital humain hautement qualifié aux centres de recherches scientifiques de dernier cri. En effet, le stock de facteurs de production dont dispose une nation à un instant T importe moins que l'utilisation qu'elle en fait pour améliorer ses industries. Autrement dit, une nation réussit dans les industries où elle est capable de créer des facteurs de production. L'avantage concurrentiel provient de la création de facteurs dans un premier temps et de leur amélioration et leur sophistication par la suite.

Pour ce qui est de l'écosystème automobile marocain, le premier facteur de base primaire est clairement le positionnement géographique du Maroc à quelques kilomètres de l'Europe (Lakir & Louzar, 2020), avec des ports assurant des liaisons avec vingt et une villes du vieux continent, mais aussi comme porte d'entrée de l'Afrique. Cet avantage offert gratuitement par la nature a été décisif pour les constructeurs automobiles qui se sont implantés au Maroc, mais également pour ceux qui en ont fait un centre d'approvisionnement pour leurs usines situées en Europe. Par ailleurs, la position géographique du Maroc le rend particulièrement intéressant pour les acteurs du secteur en tant que clé d'entrée au marché africain qui renferme un potentiel de croissance non négligeable sur le moyen terme.

Le deuxième facteur primaire est celui de la main d'œuvre peu qualifiée. S'il est vrai qu'aujourd'hui la main d'œuvre marocaine coûte beaucoup moins cher que celle de l'Europe centrale ou de pays émergents comme la Turquie (deux fois moins chère que la main d'œuvre Turque), cela ne la rend pas pour autant plus intéressante car elle est en réalité moins productive. Elle peut même s'avérer plus coûteuse à production équivalente (CGEM, 2014). Le Maroc se fait vendre auprès des constructeurs automobiles comme une destination low cost notamment en matière de capital humain. Cette logique marketing promouvant la maîtrise de coûts, qui est un objectif omniprésent chez les industriels, a su se montrer efficace car l'avantage existe effectivement. Il ne bénéficie toutefois pas au pays hôte qui se limite à exploiter passivement cet « atout » au détriment d'un réel investissement dans le capital humain, permettant de doter l'industrie nationale de profils hautement qualifiés capables d'innover et de transférer les connaissances des industriels étrangers vers les firmes locales dans la perspective de construire une industrie nationale solide et éventuellement autonome.

Quant aux facteurs avancés, le Maroc a réalisé des progrès notables en termes d'infrastructures sur les dernières années. L'offre de foncier industriel s'est développée grâce à des parcs industriels locatifs atteignant les 1000 hectares et des plateformes industrielles intégrées (P2I) dont certaines ont le statut de zone franche avec tous les avantages fiscaux, douaniers et administratifs que cela implique. Le secteur automobile bénéficie de deux zones franches d'exportation que sont Tanger Free Zone à Tanger et Atlantic Free Zone à Kenitra ([www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)). Les actions gouvernementales dans ce sens sont orientées vers une logique de « disponibilité », or le problème qui se pose pour l'investisseur en général est celui de la complexité du système comprenant plusieurs acteurs avec des gestions différentes alourdissant son fonctionnement.

Par ailleurs, Le Maroc est classé 81ème à l'échelle mondiale en matière d'enregistrement de biens fonciers (Doing business, 2020). Le pays manque également de transparence sur les conditions d'accès au foncier qui constituent un élément fondamental dans la décision d'investissement. De plus, les mesures prises par l'Etat dans le secteur foncier ne bénéficient pas assez aux entreprises marocaines pour qui cette composante essentielle de leur « compétitivité-coût » reste hors de portée. Ceci est d'autant plus problématique dans une organisation industrielle en écosystèmes qui suppose une proximité entre acteurs et qui ambitionne d'intégrer de plus en plus le tissu industriel local. Les entreprises marocaines exportatrices sont également défavorisées lorsqu'elles se situent hors des zones franches d'exportation puisqu'elles ne bénéficiaient pas des avantages que celles-ci présentent, ce qui limite leur implication dans les écosystèmes industriels.

Le classement par la banque mondiale du Maroc en 2018 à la 109ème position sur 160 pays pour l'indice de performance logistique (Banque mondiale, 2018) est également révélateur dans le sens où il traduit la détérioration des prestations du secteur (96ème place en 2016) mettant en péril sa position sur la scène des échanges internationaux. Cet indice qui se compose entre autres de la qualité du service douanier et du coût des envois internationaux expose le Maroc, malgré les efforts déployés dans la dématérialisation des procédures de dédouanement et la réduction des délais, à des critiques sévères portant principalement sur la lenteur des opérations d'import et export.

La connectivité du Maroc a quant à elle fait un saut qualitatif dans le classement de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) en 2018 grâce à la mise en service du hub de transbordement Tanger Med. Le pays a ainsi été classé

16ème à l'échelle mondiale pour devenir leader du continent africain. Cette position n'a pas pu être confortée en 2019 qui a vu le Maroc reculer devant l'Égypte pour occuper la 22ème position. L'indice de connectivité maritime renseigne sur le degré de connexion d'un pays au réseau de transport maritime international et par conséquent son implication dans le commerce mondial. Le commerce extérieur marocain se fait à 98% par voie maritime, ([www.equiemment.gov.ma](http://www.equiemment.gov.ma)) toutefois l'offre maritime n'accompagne pas l'offre portuaire en raison du nombre minime des navires battant pavillon marocain.

Un autre facteur avancé développé par le Maroc est celui de la formation. Dans le secteur automobile quatre instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile (IFMIA) ont été créés dans les villes de Casablanca, Kenitra et Tanger dans le cadre d'une politique volontariste de l'Etat visant à doter l'industrie de profils qualifiés. Ce modèle de formation professionnelle est conçu dans le cadre d'un partenariat public-privé où le financement est public et la gestion est privée, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques du secteur. Cette formule assure l'accès aux aspects pratiques du métier notamment le contact avec les chaînes de production ainsi qu'une aide à la formation allant jusqu'à 6000 Euros par employé. Des conventions ont été signées entre l'Etat marocain, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et les constructeurs automobiles (Renault et PSA) afin de préparer des cartes de formation adaptées aux exigences du secteur. Un centre technique des industries des équipements pour véhicules (CETIEV) a aussi été créé en 2005 avec plusieurs axes d'intervention dont la formation.

Les efforts de formation déployés afin d'accompagner l'essor du secteur automobile sont certes louables. Quelle est cependant la proportion des cadres mise sur le marché par ce secteur en comparaison avec celle des techniciens ? Un pays peut-il aspirer à un take-off industriel avec un système éducatif globalement médiocre ? L'intégration locale peut-elle avoir lieu avec des chefs de PME peu formés ? Autant de questions qui appellent des réponses et surtout une prise de conscience réelle. Une enquête publiée par l'organisation internationale du travail montre que la proportion des ingénieurs n'atteint pas les 3% dans le secteur automobile marocain et la part estimative des salariés « hautement qualifiés » ne dépasse pas les 7%(OIT, 2019).

Aussi, il est aujourd'hui plus que jamais nécessaire d'apporter une réflexion sérieuse sur la qualité du système éducatif marocain et sur sa capacité à créer des profils adaptés aux besoins du pays. Le classement Program for International Student Assessment (PISA) de l'OCDE qui

cherche à évaluer le système éducatif d'un ensemble de pays, place le Maroc à la 75ème position sur un total de 79 pays. Un score peu gratifiant pour un pays aux grandes ambitions. Réformer le système de formation marocain en vue d'un accompagnement efficace du modèle de développement, passera nécessairement par l'implication des entreprises dans les formations académiques et l'organisation de formations au profit des dirigeants à la tête de PME leur assurant la mise à niveau nécessaire à leur intégration dans la chaîne de valeur en train de prendre forme dans le pays.

#### **4.2. Les conditions de la demande**

Dans le modèle de Porter, la demande fait référence à la demande locale. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la mondialisation de la concurrence n'a que peu impacté l'importance de la demande locale. En effet, les caractéristiques et la composition du marché local influencent la manière dont les firmes nationales perçoivent, interprètent et répondent aux besoins du consommateur. Les pays acquièrent un avantage concurrentiel dans les industries où la demande locale permet aux firmes d'avoir une vision claire et précoce des besoins des consommateurs, et où les acheteurs mettent de la pression sur les firmes pour innover continuellement et améliorer leur avantage concurrentiel face aux rivaux étrangers.

En effet, plus les acheteurs sont exigeants et subtils plus les firmes sont dans l'obligation d'anticiper leurs besoins, et de créer des produits aux standards avancés pour les satisfaire. Cette perpétuelle quête d'amélioration aiguisé l'avantage concurrentiel des firmes. Il est ainsi possible de dire que comme pour les facteurs de production, les conditions de la demande sont source d'avantage concurrentiel quand elles mettent les firmes au défi de l'innovation. Des exigences particulières peuvent naître de l'environnement et des valeurs locales d'un pays. Au Japon par exemple, la population vit dans des petites maisons étroites, les étés y sont chauds et humides et l'énergie électrique coûte cher. Pour s'adapter à ces conditions de vie, les firmes nippones ont innové dans le domaine des climatiseurs à compresseur rotatif économiseur d'énergie. D'autres industries japonaises ont également dû innover des produits petits et légers appropriés aux besoins de la population et qui sont aujourd'hui demandés à l'échelle mondiale (Porter, 1990).

Dans une perspective un peu différente de celle de Porter, l'industrie automobile marocaine est principalement confrontée à une demande étrangère vu que la production est destinée à 90% à l'exportation dont 80% pour l'Europe (DEPF, 2020). Ceci dit, elle est dans l'obligation de remplir les exigences normatives strictes des pays de destination, et de mettre sur le

marché des produits de bonne qualité. Cet élargissement de débouchés grâce aux différents accords de libre-échange signés par le Maroc le contraint à rester attentif à l'évolution des besoins et des préférences de ses clients, notamment en ce qui concerne les tendances générales de consommation comme la digitalisation et les technologies d'électrification. Dans un pays développé, cette écoute permettra aux acteurs du marché national de mettre en place une stratégie pour répondre aux nouveaux besoins de la demande. Toutefois dans un pays émergent comme le Maroc, qui concentre ses efforts sur des acteurs étrangers, la pratique de cette « veille commerciale » se fait dans la perspective d'attirer de nouveaux spécialistes étrangers sur le sol marocain afin de suivre les tendances du marché, or plus il s'agit d'activité à forte valeur ajoutée, plus ce travail de marketing de destination d'investissement devient difficile.

Par ailleurs, cette orientation vers le marché extérieur dans le cadre d'une organisation mondiale de la production expose de fait le pays, en tant que maillon de cette chaîne de valeur globale, aux aléas économiques de ses partenaires. La conjoncture d'un pays ne concerne pas que celui-ci, elle est désormais l'affaire de l'ensemble de ses partenaires comme en témoignent les situations de crise, notamment la crise du Covid-19 ayant mis à rude épreuve le secteur automobile dans le monde entier du fait de la fragmentation de la chaîne de valeur.

#### **4.3. Les industries connexes**

Le troisième déterminant de l'avantage concurrentiel national est la présence dans le pays d'industries connexes compétitives sur le plan international. Des fournisseurs nationaux internationalement compétitifs sont sources d'avantages pour les industries qui exercent en aval. D'abord, ils fournissent les inputs les plus rentables de manière rapide et efficiente. Si les firmes de joaillerie italiennes sont leaders dans l'industrie à travers le monde c'est en partie parce que d'autres firmes italiennes fournissent les deux tiers des machines de fabrication de bijoux et de recyclage de métaux précieux au niveau mondial. En plus de cette facilité d'accès aux machines, les industries connexes impactent les firmes en innovation et en modernisation grâce aux relations de travail étroites. Lorsqu'une firme et son fournisseur se situent l'un à proximité de l'autre, ils bénéficient d'une communication efficace, de flux d'information rapides et continus et d'échanges constants d'idées innovantes. La firme peut même influencer les efforts techniques de son fournisseur et servir de site d'évaluation et de tests pour son travail de recherche et développement.

Le secteur automobile marocain étant organisé en écosystèmes, cette notion d'industries connexes fait d'ores et déjà partie de son fonctionnement. En effet, un écosystème d'affaires est avant tout une nouvelle conception de l'entreprise comme partie d'un tout. Ainsi selon Moore, dans un écosystème d'affaires les firmes travaillent en coopération et en compétition pour créer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des consommateurs et innover (Moore, 1993). Afin d'aborder la question des industries connexes du secteur automobile au Maroc, il est important de commencer par comprendre le fonctionnement de la supply chain organisée autour de constructeurs (Renault et PSA), d'équipementiers et de fournisseurs de différents rangs. Ce sont les équipementiers qui sont en contact direct avec les constructeurs. Les fournisseurs de premier rang approvisionnent les équipementiers et ceux de deuxième rang font de même avec le premier rang, etc. les produits fournis sont d'autant plus « travaillés » que l'on remonte dans la supply chain.

Dans le secteur automobile marocain, les industries connexes sont principalement les fournisseurs exerçant dans des secteurs tels que l'intérieur et sièges automobiles, la carrosserie, les batteries, le câblage, le Powertrain, etc. Ce constat renvoie automatiquement à la problématique de l'intégration locale. Il convient dans un premier temps de préciser que le sourcing local correspond à l'approvisionnement auprès d'entreprises basées au Maroc qu'elles soient marocaines ou non. Aussi un taux d'intégration local ne renseigne que très peu sur l'implication des entreprises marocaines dans la chaîne de valeur du secteur.

Par ailleurs, le sourcing local dans l'industrie automobile est encore loin du niveau atteint dans d'autres pays émergents (56% au Maroc contre 81% en Indonésie d'après la dernière étude de la DEPF datant de Janvier 2020), ce qui impacte inévitablement la compétitivité de l'ensemble de l'écosystème qui subit encore, suite à l'importation d'intrants, des coûts de transport, de main d'œuvre, de logistique ainsi que les risques de fluctuation monétaire (Banque mondiale, 2020). La crédibilité de la formule de calcul du taux d'intégration locale est en outre discutable vu qu'elle exclue (du moins pour Renault) les moteurs que le constructeur se procure en Espagne (Sidiguitiebe, 2016). Le moteur étant l'organe central du véhicule, il va sans dire qu'un taux d'intégration l'excluant est sujet de controverses dans la mesure où il biaise la réalité.

S'agissant de l'implication de l'entreprise marocaine dans la chaîne de valeur automobile, force est de constater qu'elle reste très faible au jour d'aujourd'hui. Peu d'entreprises ont réussi à rejoindre les écosystèmes mis en place ce qui s'explique par leurs standards de

production ne répondant pas aux exigences de qualité requises d'où le besoin d'une mise à niveau, mais aussi par le manque de mesures incitatives d'accompagnement et de financement. En effet, le tissu industriel marocain gagnerait beaucoup à développer des fournisseurs de rang 2 et 3 dont l'activité est intensive en main d'œuvre, afin de mettre à la disposition des fournisseurs de premier rang et donc des constructeurs des produits à prix compétitifs pouvant substituer les intrants asiatiques, avec de surcroît un avantage d'approvisionnement à flux tendus.

#### 4.4. Stratégie de la firme et concurrence

L'existence de rivaux nationaux est une motivation à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel. En théorie classique, la concurrence locale est considérée comme source de « gaspillage » dans la mesure où elle mène à la duplication des efforts et empêche les firmes de réaliser des économies d'échelles (Porter, 1990). Suivant ce raisonnement, la solution serait d'adopter quelques firmes « championnes » disposant de la taille et de la puissance nécessaires pour faire face à la concurrence étrangère, et de leur fournir les ressources dont elles ont besoin et leur garantir l'appui du gouvernement. Or, la plupart des champions nationaux nés de ce schéma ne sont pas compétitifs malgré le soutien et la protection du gouvernement.

En effet, la concurrence locale comme toute autre concurrence crée une pression sur les firmes pour innover et se moderniser. Les concurrents se forcent à réduire les coûts, à améliorer la qualité de la production et à innover aussi bien en produits qu'en processus. Par ailleurs, la concurrence internationale a tendance à être analytique et distante alors que la concurrence locale va au-delà de l'aspect purement économique pour acquérir un caractère « personnel ». Les rivaux nationaux s'engagent dans de vraies batailles non seulement pour les parts de marché, mais aussi pour l'excellence technique et la réputation nationale. Le succès d'une firme nationale prouve aux autres que tout est possible et attire de nouveaux rivaux à l'industrie. Les firmes ont tendance à attribuer le succès de leurs concurrents étrangers à des avantages dits « injustes », or avec les concurrents locaux, cette excuse est bannie.

La concentration géographique renforce encore plus le pouvoir de la concurrence locale, et ceci a été vérifié dans plusieurs pays à travers le monde : les firmes italiennes de joaillerie se situent aux alentours de deux villes à savoir Arezzo et Valence-sur-le-Po, les firmes de coutellerie à Solingen en Allemagne de l'ouest et à Seki au Japon, les compagnies

pharmaceutiques à Bale en Suisse, celles de motocycles et d'instruments musicaux à Hamamatsu au Japon. En effet, plus la concurrence est localisée plus elle est intense et mieux c'est (Porter, 1990). Un autre avantage de la concurrence locale est la pression qu'elle crée pour l'amélioration constante des sources de l'avantage concurrentiel. La présence de concurrents locaux annule automatiquement les avantages provenant de la simple localisation dans une nation spécifique, notamment les coûts réduits et l'accès préférentiel au marché local. Les firmes sont ainsi contraintes à aller au-delà de ces avantages et de chercher d'autres sources d'avantage durables.

Ainsi pour passer d'une économie à faible productivité à une économie avancée, une nation doit développer une concurrence locale acharnée. Elle doit passer des bas salaires à la réduction du coût total et éventuellement se détacher de la logique de « coûts » pour s'inscrire dans la différenciation. La concurrence doit passer de l'imitation à l'innovation, et des faibles investissements dans les actifs physiques aux investissements agressifs dans les compétences et la technologie.

Dans le contexte marocain, il est important de noter que la culture concurrentielle n'est pas très développée. La banque mondiale en fait état en situant le Maroc en bas du classement par rapport à ses homologues régionaux en terme de politiques concurrentielles (Banque mondiale, 2019). En effet, les interventions gouvernementales ont souvent tendance à fausser le jeu de la concurrence notamment en favorisant une catégorie d'entreprises sur d'autres. Ce biais est d'autant plus présent dans l'écosystème automobile qui illustre l'effort déployé par le gouvernement marocain pour attirer les investisseurs étrangers grâce à un cadre incitatif minutieusement travaillé, mais aussi sa négligence de l'entreprise nationale et de son intégration dans ce nouveau paysage industriel.

Dans une configuration industrielle en écosystèmes, il paraît plus judicieux d'appréhender la concurrence d'un autre angle : celui de la concurrence entre écosystèmes. Cette perspective d'analyse permet de prendre de la hauteur par rapport à la compétition entre firmes individuelles, pour étudier la chose à un niveau plus centralisé. Au Maroc, avec les deux écosystèmes automobiles Renault et PSA, la concurrence locale au sens développé par Porter reste limitée. C'est en élargissant le périmètre géographique pris en compte, que la notion de concurrence prend toute sa signification. En effet, les écosystèmes automobiles marocains se font réellement concurrencer par ceux de l'Europe de l'Est, la Turquie, le Mexique ou encore

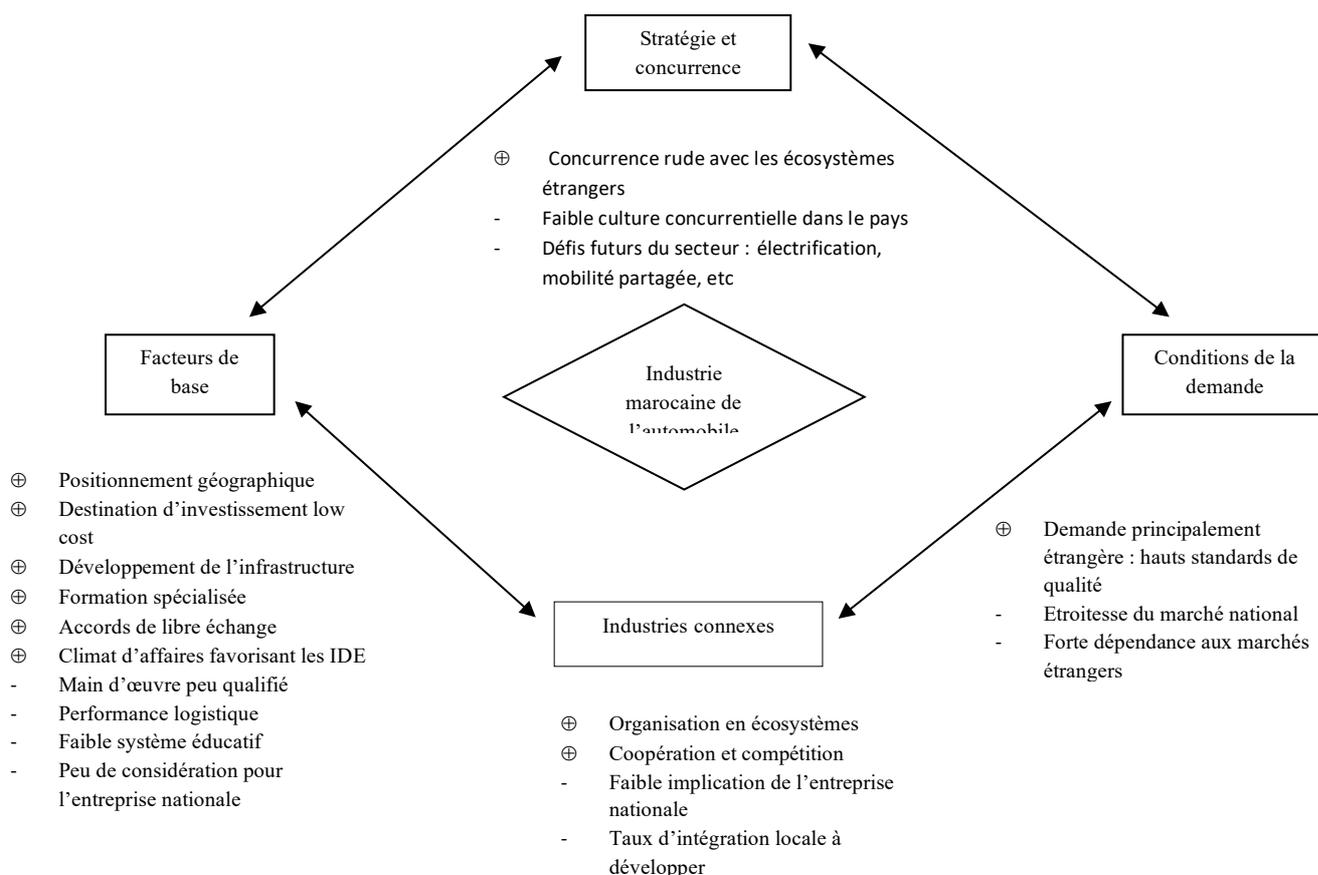
l’Afrique du Sud, des rivaux acharnés offrant des avantages de taille aux constructeurs et pour certains, un savoir-faire historique en la matière.

Le Maroc est également concerné par les défis futurs du secteur dans son ensemble, à savoir la contrainte environnementale qui met de plus en plus de pression sur l’industrie conventionnelle et fait émerger de nouveaux segments dans lesquelles il va falloir s’insérer notamment l’hybride et l’électrique. Notons que le Maroc a déjà signé un partenariat dans ce sens avec le chinois BYD. Par ailleurs, le secteur est confronté à l’apparition de nouvelles solutions de mobilité comme le covoiturage ou l’auto-partage qui commencent à trouver de l’écho chez les utilisateurs et qui risquent d’impacter les performances des constructeurs en termes de ventes.

#### 4.5. Le Diamant de Porter appliqué à l’industrie automobile marocaine

Le cas marocain peut être schématisé par le diamant objet de la figure n°2 ci-dessous :

**Figure n°2 : Le Diamant de Porter appliqué à l’industrie automobile marocaine**



Source : Elaboration de l’auteur

Chacun des quatre attributs précédemment cités constitue un point du diamant de l'avantage concurrentiel d'une nation, et ensemble ils fonctionnent en tant que système dont les composantes s'influencent de manière réciproque. La demande ne peut être exigeante si le capital humain des firmes n'est pas à la hauteur de leurs attentes. Les industries connexes ne peuvent être impliquées efficacement qu'à travers des stratégies de firmes bien élaborées. Plus généralement, la faiblesse de l'un des déterminants contraint le potentiel de développement de l'avantage concurrentiel. Inversement, et dans une perspective positive, les composants du diamant s'auto-renforcent et créent ainsi un système. La concurrence locale et la concentration géographique ont un effet particulièrement notable sur la transformation du diamant en système. La concurrence locale entraîne une amélioration de l'ensemble des déterminants et la concentration géographique accentue l'interaction entre les points du diamant.

### **Conclusion**

La bataille à laquelle se livre le Maroc pour intégrer la chaîne de valeur mondiale est la même menée par nombre d'autres pays de la région. Le modèle d'industrialisation mis en place par les autorités marocaines a certes mis en avant les atouts clés du pays, notamment son positionnement géographique et son coût de main d'œuvre peu élevé. Il n'a toutefois pas accordé suffisamment d'importance à certains aspects qui constituent des conditions sine qua non au développement d'une industrie solide tel que le système éducatif et son degré de collaboration avec l'industrie. L'analyse du secteur automobile marocain à la lumière du modèle de Porter présentée dans cet article permet de prendre conscience des grandes avancées réalisées en termes d'infrastructures et de climat d'affaires. Elle permet toutefois aussi de constater que le pays peine à réussir une remontée de filières et à intégrer le tissu économique local. Se hisser au rang des pays émergents nécessite une reconversion de l'avantage concurrentiel du Maroc à l'innovation et à l'apprentissage technologique. Se pose alors la vraie question : Comment est-il possible de concrétiser cette vision de reconversion par des actions tangibles? Et quels seront les acteurs à impliquer dans ce grand chantier ? Des questions qui représentent de futures perspectives de recherches à explorer de toute hâte pour un Maroc solidement industrialisé.

## BIBLIOGRAPHIE

BENABDEJLIL, N ; LUNG, Y. & PIVETEAU, A.(2016). « L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc) », Cahiers du GREThA, n°2016-04.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (2018). Etude sur les transports maritimes.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (2019). Etude sur les transports maritimes.

Confédération Générale des Entreprises du Maroc (2014). Etude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines.

Direction des Etudes et des Prévisions Financières (2015). Le secteur automobile au Maroc : Vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale.

Direction des Etudes et des Prévisions Financières (2020). L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance.

Jaidi, L. (1992). « L'industrialisation de l'économie marocaine : acquis réels et modalités d'une remise en cause. In Santucci, J. (Ed.). Le Maroc actuel : Une modernisation au miroir de la tradition ? » Aix-en-Provence : Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans (pp. 91-117).

Lakir, R & Louzar, E. (2020) .« L'innovation et la compétitivité du secteur Automobile Marocain dans les Chaînes de Valeur Mondiales», Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 1: Numéro 4, pp: 381-395

Leymarie, S.& Tripier, J. (1992). « Maroc le prochain dragon : de nouvelles idées de développement ». Editions EDDIF.

La Banque Mondiale (2018). Connecting to compete 2018: trade logistics in the global economy - the logistics performance index and its indicators (English). Washington La Banque Mondiale (2019). Rapport Doing Business 2020.

La Banque Mondiale (2019). Créer des marches au Maroc. Une deuxième génération de réformes: Stimuler la croissance du secteur privé, la création d'emploi et l'amélioration des compétences. Diagnostic du secteur privé.

L'Institut Royal d'Etudes Stratégiques (2014). Industrialisation et compétitivité au Maroc.

Moore, J.F. (1993). « Predators and prey: a new ecology of competition», Harvard Business Review, Vol. 71, n° 3, pp. 75-86

Organisation Internationale du Travail (2019). Etude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emploi (TRAVERA) : Cas du secteur automobile au Maroc.

Porter, M. (1990). «The competitive advantage of nations». New York: Free Press.

Rouaud, P. (2014). « Un défi: développer le sourcing automobile du Maroc vers l'Europe », selon Tejeddine Bennis. L'Usine Nouvelle. Retrieved from <https://www.usinenouvelle.com/article/un-defi-developper-le-sourcing-automobile-du-maroc-vers-l-europe-selon-tajeddine-bennis.N289762>. Consulté le 20/05/2021

Sidigitiebe, C. (2016, 25 Avril). Marc Nassif, DG de Renault : «10% de la production mondiale du groupe est produite au Maroc». Telquel. Retrieved from [https://telquel.ma/2016/04/25/marc-nassif-desormais-10-production-mondiale-renault-produite-au-maroc\\_1493985](https://telquel.ma/2016/04/25/marc-nassif-desormais-10-production-mondiale-renault-produite-au-maroc_1493985). Consulté le 20/05/2021.

Site Internet du ministère de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau ([www.equipement.gov.ma](http://www.equipement.gov.ma)). Consulté le 21/05/2021

Site Internet du Ministère de l'industrie, du commerce, de l'économie verte et numérique([www.mcinet.gov.ma](http://www.mcinet.gov.ma)). Consulté le 21/05/2021

Site Internet du Ministère de la Justice ([www.adala.justice.gov.ma](http://www.adala.justice.gov.ma)). Consulté le 21/05/2021  
<https://www.services-automobile.fr>. Consulté le 21/05/2021