



HAL
open science

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc)

Nadia Benadbdejlil, Yannick Lung, Alain Piveteau

► **To cite this version:**

Nadia Benadbdejlil, Yannick Lung, Alain Piveteau. L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc). Critique économique, A paraître, 35. <hal-02894015>

HAL Id: hal-02894015

<https://hal.science/hal-02894015v1>

Submitted on 23 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 - Attribution - Non-commercial use - ShareAlike - International License

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

Résumé

Le présent papier retrace la formation récente d'un pôle automobile dans la région de Tanger, impulsée par l'implantation de Renault, et ses difficultés, à partir d'une enquête menée par une équipe de recherche franco-marocaine au cours des dernières années. Il précise les conditions de la décision de localisation du constructeur français, au croisement de sa stratégie d'internationalisation et de la politique d'industrialisation du nord du pays par le gouvernement marocain. Il étudie l'impact de cette implantation sur les fournisseurs automobiles et l'emploi local, ce qui souligne les limites rencontrées aujourd'hui en termes de développement industriel. En effet, à ce jour, il s'agit plus d'une agglomération d'activités liées à l'arrivée du constructeur que d'un véritable complexe industriel intégré.

Une première partie retrace l'évolution de la politique industrielle au Maroc, depuis le Plan Émergence jusqu'au Plan d'accélération industrielle privilégiant une approche en termes d'écosystèmes. La seconde partie précise la place de Tanger dans la stratégie d'approvisionnement du marché européen par Renault avec les modèles de la gamme Entry, gamme dérivée du succès de la Logan. La troisième partie s'attache aux fournisseurs de rang 1 de Renault et met en évidence la faiblesse du tissu équipementier, l'approvisionnement se faisant pour l'essentiel à l'étranger. La quatrième partie précise la montée rapide en compétences des salariés de l'automobile marocains, tout en soulignant les difficultés rencontrées par les entreprises dans la gestion de l'emploi. Enfin, la conclusion discute les perspectives de formation d'un véritable complexe automobile dans le nord du Maroc.

Mots-clés : développement régional, industrie automobile, industrialisation, Maroc, Renault, Tanger, zone franche.

Classification JEL : F23, L52, L62, O14, R11, R23.

Nadia Benabdeljlil

Université Mohammed V de Rabat

Yannick Lung

Université de Bordeaux, GRETHA, UMR CNRS.

Alain Piveteau

IRD, PRODIG, UMR CNRS.

Travaux de recherche réalisés dans le cadre d'une convention de coopération entre le CNRST (Maroc) et le CNRS (France) et dans le cadre du programme de recherche « Made in Morocco » appuyé par l'Académie Hassan II des sciences et des techniques du Maroc et auquel contribue l'IRD. Nous tenons à remercier l'ensemble de ces organismes de recherche ainsi que Nadia Bounya, Christophe Carrincazeaux et Jean-Bernard Layan qui ont participé aux enquêtes et à l'analyse.

Introduction

Le Maroc n'entre ni dans la catégorie des pays mûrs ni dans celle des pays émergents devenus centraux dans la dynamique des marchés de l'automobile et dans la restructuration de son industrie. Si les perspectives de croissance des ventes de véhicules neufs et des parts de marché au Maroc et en Afrique du Nord sont parfois évoquées pour mettre en contexte l'implantation de

Renault à Tanger, elles sont loin d'expliquer la stratégie du groupe dans le pays et ses effets structurants sur la trajectoire du secteur automobile marocain. Jusqu'à l'arrivée du constructeur en 2011, ce secteur est organisé pour la première monte (en dehors de la réparation et du remplacement) autour de deux branches: le montage de véhicules par la Somaca (1) à Casablanca et son parc de fournisseurs, d'un côté, la fabrication de pièces et d'équipements pour les constructeurs internationaux installés en Europe, de l'autre.

(1) La Société marocaine de construction automobile a été créée en 1959.

L'implantation de Renault près de Tanger est décidée en 2007. Elle est le fruit, en premier lieu, de la stratégie adoptée par le constructeur français de déploiement d'une gamme Entry qui connaît un fort succès sur le marché européen. La réussite de la plateforme Logan est alors confrontée aux capacités de production limitées de l'usine roumaine de Pitești. Le constructeur recherche un nouveau site industriel. Bien que le marché marocain soit de faible volume, peu attractif et susceptible d'être satisfait par la Somaca, le choix de Tanger finit par s'imposer. La première pierre du plus vaste projet *greenfield* du groupe Renault-Nissan depuis celui au Brésil en 1995 est posée à Melloussa, près de Tanger, en juin 2010 (2). Initialement, il s'agit d'un projet de l'Alliance avec deux usines: l'une pour Renault, l'autre pour Nissan. Les conséquences de la crise financière de 2008 vont conduire à geler l'investissement du constructeur japonais dont les capacités de production des usines britannique et espagnole suffisent sur un marché automobile européen entré dans une longue stagnation. Mais pour Renault, l'usine de Tanger reste importante. Les ventes de la gamme Entry, commercialisée sous la marque Dacia en Europe, continuent de progresser. Le Maroc devient une base d'exportation vers ces marchés avec le lancement de nouveaux modèles, un monospace (Lodgy) et une fourgonnette (Dokker), dont la production démarre à Tanger en juillet 2011.

(2) Le montant total de l'investissement de 1,6 milliard d'euros donne l'ampleur du projet. L'usine est entièrement *greenfield*, à l'exception de 5 lignes de presse et de 2 lignes de découpe qui restaient inutilisées dans d'autres usines du groupe.

Pourtant, la structure productive du pays et sa réalité industrielle l'apparentent à une économie en développement peu susceptible, il y a quelques années encore, d'intégrer le (re)déploiement spatial de l'industrie automobile. Le processus d'industrialisation y est fragile, irrégulier et peu soutenu. Entre 1980 et 2011, le PIB de l'économie marocaine progresse en moyenne de 4,18%, celui de l'industrie manufacturière de 2,88% pour tomber à 2,56% sur les cinq dernières années de la période. L'économie marocaine affiche donc un PIB industriel faible, d'environ 14% en 2014, et en baisse (Piveteau *et al.*, 2014); une tendance lourde que l'État marocain tente de contrecarrer depuis la toute fin des années 90 par une série de réformes institutionnelles et d'actions stratégiques en direction des entreprises. A partir de 2005, le Maroc se dote d'une stratégie industrielle qui vise explicitement l'amélioration de la compétitivité à l'exportation des industries et l'attraction des investissements directs étrangers (IDE). Le premier Programme d'émergence industrielle (2005-2009) du gouvernement Driss Jettou, suivi du Pacte national pour l'émergence industrielle (2009-

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

2015) puis de l'actuel Plan d'accélération industrielle (2014-2020) traduisent une même impulsion d'ensemble qui adosse l'objectif d'industrialisation et d'amélioration de la compétitivité de l'industrie aux exigences des marchés extérieurs (Billaudot, 2014). La stratégie d'émergence industrielle (3) forme l'arrière-plan incitatif à l'installation du constructeur français, auquel le gouvernement marocain propose des arguments très attractifs pour l'amener à se localiser dans le nord du Maroc, à moins de trente kilomètres du territoire espagnol. Mais ces programmes industriels peinent, jusqu'à présent, à modifier en profondeur la structure de l'économie marocaine marquée par la grande faiblesse de l'emploi manufacturier dans la population active (environ 5% jusqu'en 2012) et par un taux de salariat de seulement 44% (2010) (4). L'environnement productif et institutionnel dans lequel parvient à émerger le pôle automobile de Tanger se distingue clairement de celui de la Roumanie de 1999 lorsque Renault rachetait, dans une économie dotée d'une base industrielle ancienne et autonome (Bourdin *et al.*, 2009), l'usine d'Etat Dacia pour y construire la Logan, premier modèle de la gamme Entry.

Le présent article propose de caractériser les conditions d'émergence du pôle automobile à Tanger autour de l'arrivée du constructeur français (5) en s'intéressant à la façon dont interagissent localement la stratégie du constructeur, celles des fournisseurs et celle de l'Etat marocain. Depuis les années 2000, ce dernier a placé l'industrie automobile, entre autres domaines de nouvelles spécialisations, au cœur d'une stratégie de diversification misant sur le développement de secteurs exportateurs à plus haute valeur ajoutée. Si pour le gouvernement marocain le développement d'activités manufacturières dans le secteur automobile doit répondre en premier lieu au problème d'emplois devenu depuis 1983 et la mise en œuvre des Programmes d'ajustement structurel (PAS) un problème social et politique récurrent (El Aoufi, 2008), il réfère aussi à une industrie dont les effets d'entraînement sur l'économie en général sont réputés décisifs pour le développement industriel et économique (Breuil et Bastide, 2003). Les réflexions qui suivent participent donc des débats en cours sur l'industrialisation de l'économie marocaine qui cherche à sortir d'une spécialisation productive simple, caractéristique d'activités anciennes comme la confection ou l'agroalimentaire, pour aller vers des composants plus complexes, des tâches de montage vers la production de modèles, de l'exécution aux activités de recherche et de développement.

On verra que si l'émergence du pôle tangérois a pu s'appuyer sur la présence locale et préalable d'équipementiers de rang international, elle est surtout le produit d'une synchronisation nouvelle entre la stratégie dominante du constructeur, celles des fournisseurs et celle de l'Etat marocain. Les dispositifs d'appui et d'accompagnement publics jouent ici un rôle d'autant plus important que le « chef de file », Renault, ne vient chercher au Maroc ni ressources naturelles, ni marchés prometteurs. Le constructeur s'est en effet déporté spatialement d'un centre roumain doublement saturé, aux

(3) On regroupe sous cette expression unique les trois Programmes, Pacte et Plan d'émergence ou d'accélération industrielle qui, depuis 2005, traduisent l'impulsion donnée par les pouvoirs politiques centraux à l'industrie au Maroc.

(4) Cf. Piveteau *et al.*, 2014.

(5) Les commentaires et analyses qui suivent reposent sur une observation « longitudinale » du projet du groupe Renault depuis son annonce.

2008 : entretiens auprès de fournisseurs localisés dans la région de Tanger ;

2009 : entretiens exploratoires auprès d'acteurs institutionnels marocains (le chef du service de l'automobile au ministère du Commerce et de l'Industrie, le président de l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile (Amica), le responsable du Bureau d'intégration locale à la Somaca, le responsable des achats à la Somaca ; le responsable de l'Agence spéciale Tanger Méditerranée (TMSA) ;

2010 : entretiens exploratoires auprès d'équipementiers déjà en place à Tanger ;

2011 : premiers entretiens à Renault Tanger (directeur des achats, directeur financier) et avec des équipementiers à Tanger ;

2012 : enquête auprès de la quasi-totalité des équipementiers historiques de la Somaca ;

2013 à 2015 : enquête auprès de la quasi-totalité des équipementiers de rang 1 de Renault et auprès des équipes dirigeantes de Renault au Maroc.

plans productif et salarial, pour trouver de nouveaux gains de compétitivité nécessaires au développement de ses produits d'entrée de gamme et au maintien de sa position de monopole sur ce segment. Le Maroc, et plus spécifiquement Tanger et la façade ouest-atlantique jusqu'à Casablanca, sont pour Renault un nouvel espace de production. Face à cette opportunité, le Maroc a cherché à coller au plus près des mouvements du constructeur et de ses fournisseurs en s'accommodant d'une configuration postfordiste qui offre, comme ce fut le cas pour le Mexique et son modèle exportateur des *maquiladoras*, une place productive et industrielle à des économies en développement, voire un rôle inédit dans des modèles d'innovation fondés, comme dans le cas de la gamme Entry, sur la rusticité et la frugalité (Julien, Lung et Midler, 2012). Mais la question de la transformation de cette opportunité productive en véritable levier du développement industriel reste posée. Elle suppose, dans un premier temps, que se déploie au sein de la branche automobile une logique de *clustering*, source d'externalités locales aussi bien technologiques que de formation, avant de déverser plus largement au sein des autres industries. Cette configuration favorable, encore lointaine, semble pouvoir s'appuyer prochainement sur l'arrivée de nouveaux constructeurs, tel Peugeot, attirés par les changements en cours au Maroc.

Dans une première partie, nous situons l'arrivée de Renault dans la trajectoire industrielle du Maroc. Nous revenons dans la deuxième partie sur la place du site de Tanger dans la stratégie de Renault. La troisième partie traite de la formation du réseau de fournisseurs autour du constructeur et propose une mise en perspective des compromis locaux qui, à chaque étape du projet, ont donné une issue opérationnelle à des intérêts parfois contradictoires. La quatrième partie aborde la gestion des compétences et de l'emploi au sein du pôle automobile tangérois.

1. L'automobile dans la stratégie industrielle du Maroc

Au moment où Renault prend la décision d'investir au Maroc, le pays se positionne au-dessus des pays à revenu intermédiaire faible et en dessous des autres pays d'Afrique du Nord au vu de la valeur ajoutée du secteur industriel par tête. La stratégie d'émergence qui se dessine au début des années 2000 vise l'élaboration d'une politique industrielle volontariste de promotion et d'attraction d'investissements directs étrangers. Il s'agit d'accélérer l'insertion de l'économie marocaine sur les marchés internationaux par le développement d'une industrie d'exportation et de sortir la croissance économique de sa dépendance à l'égard de la production agricole et du marché immobilier.

1.1. De la production d'espaces...

Le Programme d'émergence industrielle (2005-2009), fondé pour partie sur les recommandations du cabinet international McKinsey, succède aux programmes de libéralisation et d'ouverture du début des années 80, puis aux réformes institutionnelles et nouveaux arrangements entre l'Etat et la sphère des intérêts privés amorcés par le gouvernement de l'alternance (6).

La stratégie industrielle renoue avec un principe de promotion de quelques secteurs-clés considérés, dans le cas présent, pour leur fort potentiel de développement sur les marchés extérieurs. En plus d'une approche transversale de la modernisation compétitive du tissu productif existant (amélioration de l'environnement des affaires, fonds de mise à niveau des entreprises, soutien aux acteurs en croissance et aides à la restructuration des activités en difficulté), la stratégie se décline en contrats d'engagement signés entre l'Etat et les représentants de secteurs ou filières considérés, après expertise, comme les moteurs d'une croissance tirée par l'exportation. Parmi les sept métiers mondiaux du Maroc (MMM) qui devaient représenter 70 % de la croissance industrielle en 2015, l'automobile figure en bonne place, avec l'industrie électronique, en tant que secteur-cible d'une sous-traitance industrielle accélérée au sein de «Maquiladoras Méditerranée» (Programme Emergence 2005) (7). Il s'agit donc de développer des zones franches à la frontière de l'Europe en s'appuyant sur une offre foncière attractive, à l'image du rôle que sera finalement amené à jouer Tanger Free Zone (TFZ) créée en 1999 à l'entrée de la ville, et des dispositifs fiscaux incitatifs. Le littoral est doté de différents pôles de croissance extravertie, espaces d'accueil des IDE au sein desquels les décideurs tentent d'organiser l'agglomération de divers segments de la production manufacturière européenne intensifs en emplois. Un plan national de développement des infrastructures doit permettre d'innover ces nouveaux espaces de production: sous-traitance industrielle au nord, service et offshoring sur l'axe Casablanca-Rabat et agroalimentaire dans la région d'Agadir.

Le développement de la branche automobile n'est alors envisagé qu'à travers la dynamisation d'un sourcing *low cost* en composants, auprès des sites d'assemblages situés en Espagne, au Portugal et en France. En pratique, l'arrivée précipitée de Renault bouscule cette approche ciblant, dans une première séquence, les fournisseurs de rang 1 et de rang 2, avant d'envisager l'installation d'un constructeur (8). Le gouvernement du Maroc ajuste en conséquence son dispositif d'attraction fondé sur la mise à disposition d'infrastructures de standard international et un ensemble d'aides directes. Le port en eau profonde Tanger Med I, situé à Ksar Al Majaz à 22 kilomètres de la ville du détroit et mis en service en 2007, offre déjà une base essentielle pour l'exportation de véhicules. La boucle logistique depuis l'usine de Tanger est réalisée par une liaison ferroviaire dédiée qui assure des navettes quotidiennes et, dans une moindre mesure, par l'autoroute.

(6) «L'alternance», mars 1998, désigne l'arrivée à la tête du gouvernement du Premier secrétaire de l'Union socialiste des forces populaires, Abderrahmane El Youssefi, nommé par Hassan II après la victoire de l'USFP aux élections législatives de 1997. L'expérience prend fin en 2002 avec la nomination de Driss Jettou à la Primature, dont le parcours d'industriel puis de ministre, hors des partis politiques, lui vaut le qualificatif de «technocrate».

(7) En novembre 2005, il s'agit de l'*offshoring*, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'agro-alimentaire, les produits de la mer et l'artisanat industriel (ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie, 2005), auxquels sera ajouté le textile-habillement (ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie, 2006) sous la pression de l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (Amith).

(8) Entretien du 5 décembre 2014, T. Bennis, président du collège industrie de l'Amica et PDG de la filiale Snop.

A Tanger Med, Renault exploite son propre terminal portuaire. Outre ces atouts infrastructurels et logistiques, le fait de produire à plus de 90 % pour les marchés extérieurs permet au constructeur français installé en zone franche de bénéficier d'une exonération totale de l'impôt sur les sociétés (IS) pendant les cinq premières années, plafonné par la suite à 8,75 %, puis d'allègements de la TVA. L'aide à l'investissement est tout aussi décisive. Le fonds étatique Hassan II subventionne le projet à hauteur de 200 millions d'euros sous la forme d'un prêt d'intérêt bonifié à la société Renault. Trois banques nationales s'engagent également dans le financement du projet à hauteur de 105 millions d'euros. Outre le don exceptionnel de 300 hectares de terrain pour la construction de l'usine, la mise à disposition d'un centre de formation neuf près de la nouvelle usine (9) et des aides directes à l'embauche (cf. *infra*), la contribution de l'Etat marocain est évaluée à près de 150 millions d'euros (10). Par ailleurs, la Caisse de dépôt et de gestion (CDG) marocaine qui détient 49 % des 240 millions de fonds propres de l'usine de Tanger (51 % d'apports financiers par Renault, soit 122,4 millions) verse une prime d'investissement de 60 millions d'euros lorsque le partenaire japonais Nissan se retire du projet. Des investisseurs privés marocains s'engagent pour 240 millions d'euros.

Le contrat de programme 2009-2015 du Pacte national pour l'émergence industrielle prolonge la logique de coordination et de contractualisation des actions de l'Etat et des opérateurs économiques (11) (Royaume du Maroc, 2008). Chaque secteur-cible bénéficie d'un cadre fiscal et d'un système d'aide incitatif, d'un programme de formation spécifique, d'un dispositif de promotion à l'international et du développement ou de la création de plateformes industrielles intégrées. Le développement de parcs industriels de nouvelle génération, dits «P2i», puis de six agropoles, donne lieu à la démultiplication d'une offre foncière industrielle dédiée ou généraliste. Le ciblage sectoriel demeure inchangé. Mais il s'agit d'innover de façon volontariste l'espace national de pôles industriels au-delà du seul littoral. A l'horizon 2015, 250 000 emplois industriels doivent être créés et le PIB doit augmenter de 50 milliards de dirhams. Dans ce cadre général d'action publique, le développement de l'activité automobile est envisagé sur les deux fronts, constructeurs et fournisseurs, dans une logique maintenue d'attraction des capitaux extérieurs. L'installation d'un second constructeur majeur au Maroc est clairement fixée comme objectif (Royaume du Maroc, 2008: 22). Deux plateformes bénéficiant du statut de zone franche sont projetées à Tanger (Tanger Automotive City près de l'usine Renault avec 300 hectares prévus à terme) et à Kénitra (Kenitra Automotive City devenu Atlantic Free Zone – AFZ – avec également 300 hectares) pour un total de 30 000 emplois annoncés pour 2015.

(9) Institut de formation aux métiers de l'industrie de l'automobile (IFMIA). L'investissement initial s'élève à 11 millions d'euros.

(10) 15 % du montant de l'investissement, plafonné à 30 millions de dirhams; 30 % des coûts professionnels de construction, limités à 180 euros/m²; 15 % des coûts d'équipement pour l'investissement en machines.

(11) Le contrat de programme est conclu entre l'Etat, la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et le Groupement professionnel des banques du Maroc.

1.2. ... aux espaces de production

Dix années après le lancement de la stratégie d'émergence industrielle, les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés. L'industrie n'a créé que 75 000 emplois, et le ratio PIB industriel / PIB est loin d'atteindre celui des économies émergentes. Si l'automobile, premier poste d'exportation du pays depuis 2013 devant les phosphates, reste perçue comme une réelle réussite industrielle avec l'implantation de Renault et, dans ce mouvement, celle de nombreux équipementiers internationaux, les secteurs traditionnels n'ont pas suivi. Au plan macro-économique, l'industrie s'est atrophiée en dépit de réelles percées dans quelques « métiers mondiaux », laissant intact le constat général et originel d'un manque de compétitivité de l'industrie marocaine sur les marchés extérieurs. Cela provoque d'ailleurs un questionnement critique de la stratégie d'ouverture du pays, en particulier des accords de libre-échange, de la part des représentants du patronat marocain (12).

Le très récent Plan d'accélération industrielle s'inscrit dans cette nouvelle configuration critique. La référence à l'émergence dans les deux premiers programmes laisse dorénavant place aux écosystèmes industriels performants (13). La politique industrielle s'affiche dorénavant comme un outil au service de la constitution de chaînes de valeur complètes. Il ne s'agit plus de produire des pièces à l'image d'une sous-traitance simple, mais des modules plus importants d'un produit final afin d'intégrer sur place davantage de valeur ajoutée. L'Etat s'engage directement dans la coordination et l'animation de ces écosystèmes. Les mesures incitatives habituelles sont renforcées avec, en premier lieu, la mise en place d'un nouveau Fonds industriel de développement de 20 milliards de dirhams, une offre foncière montée à 1 000 hectares, la construction de produits financiers dédiés et le développement de la formation. En matière d'emplois, l'objectif pour 2020 est d'en créer 500 000 dans l'industrie, dont la moitié par les IDE. Accroître l'intégration locale d'une production industrielle toujours tournée vers l'exportation devient l'enjeu majeur de la politique industrielle. L'ouverture économique et les accords de libre-échange, certains en cours de négociation, ne sont pas remis en cause. Mais un principe de compensation et de transferts de technologie, à l'image des règles d'offset pratiquées par les grands émergents, associé à une logique dite de substitution aux importations, s'applique aux négociations avec les investisseurs internationaux. Les écosystèmes doivent ainsi permettre de produire et d'assembler localement les pièces qui aujourd'hui encore sont importées. En développant la coopération entre des acteurs concurrents, il s'agit d'accroître significativement les volumes pour favoriser *in fine* de nouveaux investissements au Maroc et diminuer le contenu en importations dans les produits exportés. Les écosystèmes peuvent être formés autour d'une entreprise leader, d'un constructeur présent ou non localement, ou de la fabrication de modules.

(12) La publication de l'étude commanditée par la CGEM, « Les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines », le 28 mars 2014, avant les Assises de l'industrie marocaine et la présentation par le nouveau ministre de l'Industrie de son Plan d'accélération industrielle a donné à voir cette tension.

(13) D'où la dénomination du Plan d'accélération industrielle 2014-2020 : « D'émergence aux écosystèmes performants » (ministère de l'Industrie 2014).

C'est le cas dans l'automobile où les premiers écosystèmes ont été négociés avec l'Amica. Ils concernent quatre modules : l'intérieur-siège, le métal-emboutissage, les batteries et le câblage ; 90 000 emplois sont annoncés d'ici 2020. Par un surprenant retour des choses, l'approche revient à développer le sourcing local autour d'équipementiers de rang 1 et de rang 2 en accompagnant l'implantation de nouveaux investisseurs internationaux, chaînons manquants des écosystèmes concernés, au moment où le second constructeur français, après Renault, s'implante à Kénitra.

2. Le site de Tanger dans la stratégie globale de Renault

La stratégie d'internationalisation de Renault repose sur trois piliers : l'Alliance avec Nissan, l'acquisition de marques complémentaires (Dacia, Samsung et Lada) et le développement de la gamme Entry. C'est principalement par rapport à cette gamme Entry que le site de Tanger est positionné en tant que source d'approvisionnement du marché européen.

2.1. La gamme Entry, une réussite non programmée

Composée aujourd'hui de cinq modèles de véhicule (Logan, Sandero, Duster, Lodgy et Dokker) (14) commercialisés selon les pays sous les marques Dacia ou Renault, la gamme Entry représente 40 % de la production du groupe Renault-Dacia-Samsung en 2013, près de la moitié des ventes de voitures particulières au niveau mondial.

L'origine de cette gamme tient au pari engagé en 1999 par le PDG de Renault (15), Louis Schweitzer, de fabriquer une voiture à 5 000 euros, bien en deçà du premier prix des voitures neuves d'entrée de gamme à l'époque. Le rachat du constructeur roumain Dacia a donné une opportunité à la concrétisation de ce projet en proposant une marque spécifique (Dacia) pour ce produit simplifié, très éloigné de la gamme Renault assez classique à l'époque (les « voitures à vivre ») ainsi qu'un site industriel intégré à Pitesti ayant pour mission de fabriquer la voiture avec un coût de production réduit permettant d'atteindre la cible.

Initialement, les marchés visés étaient les pays d'Europe centrale et orientale qui rejoignaient l'Union européenne avec une échelle de l'ordre de 180 000 véhicules par an. La réussite de ce pari industriel a dépassé les attentes : le succès de la Logan a été immédiat sur le marché européen, pas sur celui des pays d'Europe de l'Est mais sur les marchés traditionnels (y compris l'Allemagne), révélant une demande latente d'un véhicule neuf à un prix plus réduit, substitut à l'achat d'un véhicule d'occasion. La Logan se déclinait initialement en quatre types de carrosserie : une berline tri-corps, un break (MCV) qui a connu un grand succès, un van (utilitaire) et un pick-up. Mais c'est une gamme complète de véhicules qui a progressivement été construite.

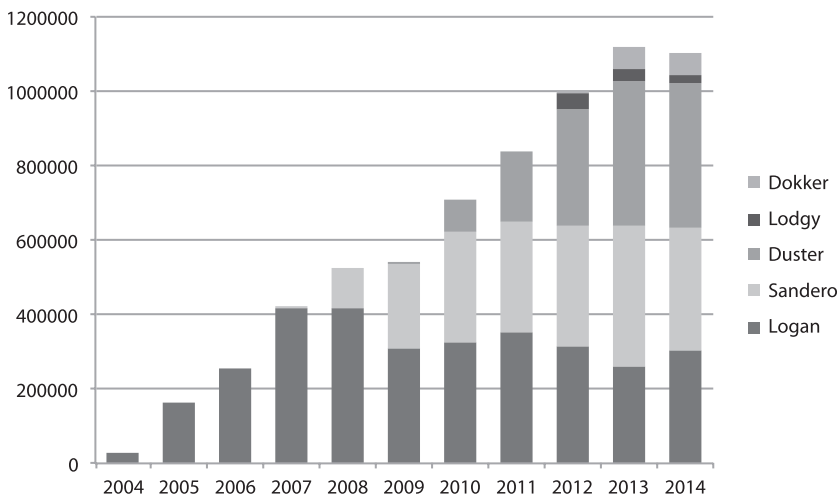
(14) A partir de 2012, une nouvelle version de la Logan et de la Sandero a été progressivement introduite.

(15) Sur l'historique du projet Logan, cf. Jullien, Lung, Midler (2012).

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

En effet, les véhicules de la gamme de Renault conçus pour le marché européen rencontraient des difficultés commerciales dans les implantations internationales du constructeur français, notamment au Brésil où le marché des voitures bon marché (*carros populares*) est important (Norberto, Uri, 2000). Le groupe a saisi l'opportunité d'un accueil favorable de la Logan pour dériver un nouveau produit, la Sandero (carrosserie bi-corps), mieux adapté aux attentes locales du marché où les berlines tri-corps comme la Logan sont généralement mal accueillies (la première version de la Logan ayant en plus un design assez austère pour minimiser les coûts). L'étendue de la gamme Entry s'est encore élargie avec l'apparition en 2009 d'un modèle de type « tout terrain », le Duster, dont le succès a été aussi immédiat en Europe que dans les pays émergents. La gamme a été complétée en 2012 avec une version monospace qui a fait le succès de Renault dans les années 90 (Espace, Scenic, Twingo), la Lodgy, ainsi qu'une version « ludospace » - fourgonnette à usage domestique ou professionnel, le Dokker. Tanger est le centre mondial d'industrialisation de ces deux modèles, le Lodgy étant aussi produit dans l'usine de l'Alliance à Chennai en Inde (Tamil Nadu).

Evolution de la production de la gamme Entry



Source: Renault.

En une dizaine d'années, la gamme Entry initiée en 2004 depuis la Roumanie atteint un volume annuel de plus de 1,1 million de véhicules, ce qui réduit les coûts du fait des économies d'échelle importantes. Ces véhicules sont vendus avec une marge bénéficiaire confortable (bien supérieure aux autres produits du groupe), aucun de ses concurrents n'ayant réussi à offrir des produits équivalents. Duster, Logan et Sandero sont respectivement les

1^{er}, 3^e et 4^e modèles les plus vendus (sous les marques Renault ou Dacia) par le groupe Renault en 2014.

2.2. Le déploiement international de la gamme Entry

Fort d'un avantage compétitif prix significatif par rapport aux concurrents incapables de proposer des produits équivalents, Renault a progressivement déployé sa gamme Entry qui est au cœur de sa stratégie de conquête de marchés dans les pays émergents ou d'exportation vers le marché européen. Ces produits constituent l'essentiel de la production des usines du groupe de Renault en dehors de l'Europe: en Amérique du Sud, notamment au Brésil et, à une plus faible échelle, en Colombie (16); en Russie où, en dehors de l'usine Avtoframos de Moscou, un plan ambitieux concerne le site de Togliatti où l'usine d'Avtovoz doit produire des dérivés de la Logan commercialisés sous la marque Lada; en Asie, avec difficultés en Iran et, plus récemment, dans l'usine de l'Alliance en Inde où le Duster connaît, dans une version conduite à droite, un réel succès; même en Afrique du Sud dans un site de Nissan. Seule la Turquie n'est pas concernée, jouant un rôle particulier dans la stratégie euro-méditerranéenne de Renault (Layan, Lung, 2007). Il faudrait ajouter l'usine de Oued Tlelat près d'Oran en Algérie dont la production de 25 000 véhicules (Symbol, adapté de la Logan) a débuté en 2014 et doit à terme permettre d'assembler jusqu'à 75 000 véhicules par an pour le marché local, ce qui porte à neuf le nombre de pays où sont produits des modèles de la gamme Entry. Il y a peu d'équivalent dans le déploiement d'une gamme à l'échelle des quatre continents dans l'industrie automobile.

La Roumanie occupe une place centrale dans ce déploiement mondial. D'une part, un centre d'ingénierie important a été mis en place, le Renault Technologie Roumanie. Avec 2 300 ingénieurs et techniciens, trois sites, il prend progressivement le relais du Technocentre de Renault à Saint-Quentin en Yvelines pour coordonner la conception, l'industrialisation et le test des nouveaux modèles associés de la gamme Entry. L'usine de Pitesti, quant à elle, est le plus grand site industriel du groupe avec plus de 11 000 salariés, auquel s'ajoutent les effectifs des fournisseurs présents. Des pièces de fonderie, des éléments de carrosserie ou des organes mécaniques (moteurs, boîte de vitesses, trains, essieux) y sont fabriqués pour un assemblage local ou une expédition vers les différentes usines du groupe. Non seulement l'usine roumaine assemble encore près du tiers de la production mondiale de cette plateforme, mais elle exporte de nombreux composants, y compris des voitures en pièces détachées (CKD) qui seront assemblées dans d'autres usines, notamment les sites de montage à faible volume n'ayant pas d'atelier d'emboutissage. Révélant l'importance de cette activité d'approvisionnement des usines assemblant la gamme Entry à travers le monde, la plateforme logistique de Pitesti (ILN) représente à elle seule la moitié de l'activité

(16) L'Argentine continue d'assembler uniquement des modèles Renault pour le MERCOSUR (cf. Lung, 2010).

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

mondiale des plateformes logistiques de Renault à travers le monde (1,9 million de m³ sur un total de 3,87 en 2013).

L'usine de Pitesti a notamment pour vocation d'alimenter le marché européen. Or, le succès de la Logan et de ses dérivées a rapidement buté sur les limites des capacités de production de ce site, ce qui a incité Renault à chercher une base industrielle complémentaire pour exporter vers l'Europe: le Maroc.

Tableau 1
La production de la gamme Entry en 2013

Usine	Pitesti	Casablanca	Tanger	Moscou	Togliatti	Chennai*	Téhéran**	Curitiba	Envigado	Rossllyn***	Total monde
Pays	Roumanie	Maroc		Russie		Inde	Iran	Brésil	Colombie	Afr. du Sud	
Logan	109 572	14 271		51 901	Pour mémoire projet avec Lada		30 133	41 276	13 475		260 628
Sandero	113 827	47 129	10 095	46 974				131 343	19 654	6 401	375 423
Duster	119 814			88 847		67 998		77 094	37 544		391 297
Lodgy			34 254								34 254
Dokker			56 705								56 705
Total Entry	343 213	61 400	101 054	187 722		67 998	30 133	249 713	70 673	6 401	1 118 307
Autres modèles		5 145		7 390		12 346	3 274	42 528	3 991		74 674
Effectif	10 955	1 442	5 218	4 126		nc	nc	5 000	1 554	nc	

* Usine de l'Alliance Nissan-Renault – ** Production de Iran Khodro et Pars Khodro – *** Usine Nissan

Source: Atlas Renault, 2014.

2.3. Le Maroc, nouvelle base d'exportation de la gamme Entry vers l'Europe

Après le non-renouvellement en 2003 de la convention entre Fiat (qui produisait à Casablanca la Fiat Uno) et l'Etat marocain, Renault rachète la participation publique (38%) dans le capital de la Somaca, dans le cadre d'un second appel d'offres portant sur la privatisation de l'usine. Ce rachat et le succès de la gamme Entry ont permis de relancer l'activité industrielle. Après avoir introduit l'assemblage de la Logan dès 2005, l'exportation de véhicules vers l'Europe (France, Espagne notamment) trois ans plus tard donne satisfaction en termes de qualité du produit. La vocation exportatrice du Maroc est confirmée, ce qui permet une croissance significative du volume d'activité pour ce site qui se limitait depuis plusieurs années au montage de quelque 20 000 véhicules par an (Maâninou, 2009).

Tableau 2

La production de Logan et Sandero par la Somaca

Année	Logan	Sandero	Total Entry
2005	3 826		3 826
2006	13 101		13 101
2007	18 904		18 904
2008	20 590		20 590
2009	18 758	4 291	23 049
2010	15 484	6 701	22 185
2011	14 210	26 606	40 816
2012	18 373	28 072	46 445
2013	14 271	47 129	61 400
2014	24 249	29 085	53 334

Source: Renault

Mais dans la zone industrielle de Casablanca, l'usine de la Somaca n'offre qu'une perspective limitée de croissance du volume de production. La stratégie de Renault converge alors avec le lancement de la stratégie Émergence du Maroc avec la construction d'une deuxième usine de l'Alliance Renault-Nissan après celle de Chennai en Inde. Si la stagnation, voire le recul du marché automobile européen après la crise de 2008 conduit au gel de l'investissement du constructeur japonais, le succès commercial de la gamme Entry sur le marché européen ne ralentit pas le projet du constructeur français. Une usine d'assemblage d'une capacité de 360 000 véhicules par an (un volume équivalent à celui de l'usine roumaine) est édifée, site originellement destiné à la production de deux nouveaux modèles de la gamme: le monospace (Lodgy) et la version camionnette (Dokker). Or, le monospace ne rencontre pas le succès espéré sur le marché européen, ce qui conduit Renault à y assembler le nouveau modèle Sandero.

Tableau 3

La production de l'usine de Tanger

Modèle	2012	2013	2014	2015 (prévision)
Lodgy	41 442	34 254	25 679	
Dokker	6 493	56 705	56 030	
Sandero II		10 095	96 801	
Total	47 935	101 054	178 510	240 000

Source: Renault.

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

Si la conjoncture défavorable du marché automobile européen (en dépression prolongée) et les difficultés commerciales du Lodgy affectent l'activité du site de Tanger, cette nouvelle usine n'en reste pas moins un succès industriel dans la mesure où les performances en termes de coût et de qualité répondent aux exigences, alors qu'il s'agit à la fois d'une nouvelle unité et du lancement de deux nouveaux modèles qui n'avaient pas été industrialisés à Pitesti, comme il en est l'usage. Faiblement robotisée, à l'image de l'usine roumaine, l'organisation du process de production repose en premier ressort sur les avantages d'une main-d'œuvre qualifiée, de niveau Bac, et de faible coût. Seul l'emboutissage est entièrement automatisé, à l'exception de la sortie de lignes où des postes manuels ont été réintroduits. Des contrôles supplémentaires de qualité ont été mis en place sur les chaînes afin d'atteindre les plus hauts standards du groupe. Ce surcoût de précaution placerait l'usine de Tanger à 10 % ou 15 % en deçà de la performance de sites comparables (17), mais il signale également les marges de progression encore accessibles. La réactivité des personnels recrutés localement et du tissu de fournisseurs en développement ont certainement contribué à cette réussite.

(17) Entretien avec Paul Carvalho, directeur du site Renault Tanger, *l'Usine nouvelle*, 16 juin 2014, <http://www.usinenouvelle.com/article/les-defis-de-l-usine-renault-tanger-gagner-en-performance-et-accroitre-fortement-le-sourcing-au-maroc-selon-paul-carvalho-directeur-du-site.N267968>.

3. Le site de Tanger dans les stratégies des fournisseurs

Le rôle des fournisseurs, aussi bien dans la conception que dans la production d'un véhicule de la gamme Entry, est déterminant. Par exemple, 80 % de la valeur d'une Logan provient des équipementiers. Au Maroc, conformément à ce qui s'est passé dans d'autres pays comme la Roumanie ou l'Inde, la stratégie globale du constructeur, centrée sur la maîtrise des coûts et la production cette fois-ci d'une gamme de produits de plus en plus diversifiée, est orientée, dans une première séquence, vers la construction de solutions d'approvisionnement auprès de fournisseurs déjà présents au Maroc. Dès l'origine du projet, devant la faible densité de ces fournisseurs locaux, Renault envisage la possibilité de faire venir sur place ses équipementiers. Très rapidement, la logique d'attractivité l'emporte sur la logique de montée en compétences des producteurs installés localement, à l'opposé des attentes initiales du gouvernement marocain. Tant pour l'État marocain que pour le constructeur, ce compromis productif semble être le seul à pouvoir répondre efficacement aux exigences de délais, de qualité et de coûts de la production d'un véhicule Entry et à contribuer à l'engagement pris devant la partie marocaine d'un taux d'approvisionnement local de 40 %, voire de le monter entre 55 et 60 %. Aujourd'hui, sur les 1 800 pièces d'un véhicule produit dans l'usine de Tanger, près de la moitié est fabriquée localement. Mais le *sourcing* marocain est encore loin d'égaliser la performance du site roumain de 80 %. Un tel niveau d'approvisionnement local exige des transferts de technologie dans des domaines comme la mécanique et la fonderie, notamment la production d'organes comme les moteurs et les boîtes de vitesses.

3.1. Un pôle tangérois issu de la logique d'internationalisation des équipementiers

(18) On ne tient pas compte ici des activités de réparation et de la production de pièces pour ce marché.

(19) Cette loi visait à décourager l'importation de certaines pièces détachées par l'instauration de droits de douane très élevés et à inciter l'industrie de montage à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux. Le taux d'intégration a été fixé à 60 % minimum pour le montage de véhicules particuliers.

Lorsque Renault arrive au Maroc, l'industrie automobile repose sur deux types d'activité (18). Le premier concerne la Société marocaine de construction automobile à Casablanca qui monte localement en CKD des voitures particulières sous les marques Fiat et Simca et des véhicules utilitaires légers depuis 1963. Privatisée au début des années 2000, elle est détenue cinq années plus tard par Renault (80 %). Après le Kangoo, la Berlingo et le Partner, l'usine assemble alors la Logan puis, à partir de 2009, la Sandero. Un parc de fournisseurs se met en place dans la durée. Formé à l'origine par des producteurs locaux protégés par une loi de valorisation à 40 % en 1970, puis par une loi d'intégration-compensation (19) en 1982, il est complété, à la suite des ouvertures commerciales et du Plan Emergence 2005-2009, par l'arrivée d'équipementiers internationaux.

Le deuxième type d'activité, plus récent et indépendant de ce processus long, concerne la sous-traitance pour les sites d'assemblage européens. Depuis le début des années 2000, elle se développe activement autour de Tanger. Située à moins de trois jours de transport de 28 sites d'assemblage européens, Tanger Free Zone (TFZ) renforce les atouts géo-économiques d'un lieu devenu attractif par le redéploiement d'équipementiers cherchant à élargir leur portefeuille clients en s'internationalisant (Frigant, 2004). Ce sont principalement des activités de câblage ou encore de confection coiffes de siège, très intensives en main-d'œuvre peu qualifiée, qui ont alimenté ce mouvement vers la partie septentrionale du Maroc. La venue de firmes leaders tels que Yazaki ou Lear a permis d'enclencher un processus d'agglomération d'activités utiles aux unités de câblage telle que la fabrication de composants, de connecteurs plastiques ou de gaines, des activités de maintenance d'équipements et de sous-traitance de volume assurant la gestion de l'incertitude marchande (Layan, Lung, 2009: 140). Aucun partenariat local ou joint-ventures avec des PME locales ne sont développés, les entreprises à capitaux étrangers privilégiant une logique de *greenfield* (Maâninou, 2009).

Dans cette configuration où la constitution d'un pôle d'équipementiers préexiste à l'arrivée du constructeur, la logique du *follow sourcing* va pourtant s'imposer et conduire une troisième génération d'équipementiers à s'implanter dans le sillage du constructeur français à l'appui de projets eux-aussi le plus souvent *greenfield*. Cette dynamique d'ensemble provoque un net accroissement des activités automobiles dans le pays. Entre 2000 et 2014, le nombre d'entreprises a été multiplié par 6 (y compris le segment poids lourds) (20), tandis que le nombre d'emplois passe de 20 000 à 75 000 et que les exportations de produits automobiles atteignent plus de 40 milliards de dirhams en 2014. Après Casablanca et Tanger, un troisième pôle de fournisseurs se développe à Kénitra. Le secteur automobile représente

(20) D'après le site du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique: <http://www.emergence.gov.ma/MMM/Automobile/Pages/AnnuaireAutomobile.aspx>.

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

aujourd'hui un tissu industriel de plus de 150 entreprises (jusqu'à 200 selon les sources et les critères retenus), réparties sur ces trois principales régions industrielles : Tanger (43 %), Casablanca (39 %) et Kénitra (7 %) (ministère de l'Economie et des Finances, 2015).

Tableau 4

Liste des fournisseurs de rang 1 de Renault Tanger, 2015

Fournisseur*	Lieu	Rang (gamme Entry - Maroc)	Capital majoritaire	Produits fabriqués	Effectif (année)	Part Renault Tanger, Somaca**	Début des activités au Maroc
ANTOLIN	TFZ (Tanger)	1	Espagne	Pare-soleil, panneau de porte, pavillon, coiffes	780 (2014)	D	2005
BAMESA	TFZ (Tanger)	1, 2, 3	Espagne	Logistique feuille de métal, emboutissage et découpe de l'acier à titre exceptionnel	20 (2014)	D	2012
CAPELEM	Mohammedia	1	France	Systèmes d'essuyage pour Renault Tanger	150 (2015)	NR	2003
Denso Thermal Systems	TFZ (Tanger)	1	Japon	Systèmes d'air conditionné	140 (2015)	A	2010
DLCM-MGM	Casablanca-Bouskoura	2	France	Injection plastique	27 (2012)	NR	2006
FAURECIA	Kénitra	1, 2	France	Sièges et coiffes	1090 (2012)	B	2008
GMD Métal	TFZ (Tanger)	1	France	Pièces métal (transformation du métal)	250 (2013)	A	2011
GMD Plastique	TFZ (Tanger)	1	France	Pièces plastique (grille d'auvent panneau de porte, bouclier système, etc.)	320 (2014)	A	2011
INERGY automotiv System	TFZ (Tanger)	1	France	Systèmes à carburant et réservoir en plastique; pièces plastiques extérieures	55 (2013)	A	2010
LEONI	Casablanca, Bouskoura, Berrechid	1	Allemagne	Appareillage électrique (accessoires, fils et cordons électrique)	6000 (2014)	/	1971
MITSUBA	Mohammedia	1	Japon	Moteurs de vitres électriques, rétroviseurs	/	/	2010
Reydel	Tétouan	1	USA	Assemblage pièces plastiques cockpit (autre client), planche de bord, panneaux de porte, autres pièces	140 (2012)	A	2012
SAINT-GOBAIN	AFZ (Kénitra)	1	France	Verre (pare-brise)	100 (2014)	A	2012
SEALYNK	TFZ (Tanger)	1	France	Transformation du caoutchouc (joints d'étanchéité)	276 (2013)	A	2008

Fournisseur*	Lieu	Rang (gamme Entry - Maroc)	Capital majoritaire	Produits fabriqués	Effectif (année)	Part Renault Tanger, Somaca **	Début des activités au Maroc
SNOP	TFZ (Tanger)	1,2	France	Pièces métal (transformation du métal)	410 (2015)	A	2011
SOCAFIX	Casablanca-Nouaceur		Maroc	Accessoires, fixation (présentoirs), transformation du fil de fer	365 (2012)	D	2000
STANDARD PROFIL	TFZ (Tanger)	1	Turquie	Systèmes d'étanchéité	650 (2015)	D	2007
SUMITOMO Electric	TFZ (Tanger)	1	Japon	Câbles	3980 (2013)	/	2001
TAKATA	TFZ (Tanger)	1	Japon	Fabrication de volants de direction, airbags	285 (2012)	C	2010
TREROC-TREVES	TFZ (Tanger)	1,2	France	Textiles mousse (sièges, coiffes de sièges, isolement acoustique et thermique, moutage par injection)	543 (2013)	A	2004
TUYAUTO	Casablanca	1	Maroc	Echappements silencieux et petites pièces métalliques	115 (2014)	A	1960
VALEO	TFZ (Tanger)	1	France	Systèmes d'éclairage	100 (2013)	A	2011
VIZA	TFZ (Tanger)	1,2	Espagne	Armature métallique	250 (2013)	A	2011
YAZAKI	TFZ (Tanger)	1	Japon	Câbles	3900 (2014)	C	2001

* Les fournisseurs signalés par une trame grise n'ont pas pu faire l'objet d'une enquête.

** Poids de projets Entry (Renault Tanger et Somaca) dans le CA de l'entreprise: (A) >70%; (B) [41%-70%]; (C) [20%-40%]; D <20%.

(21) La liste des fournisseurs de rang 1 du tableau 4 provient des enquêtes et travaux réalisés en 2014 et 2015. La direction de Renault-Tanger n'a pas confirmé cette liste et communiqué sur 29 fournisseurs de rang 1 et 30 de rang 2 (cf. déclaration de J. Prost, avril 2015, usine.nouvelle.com)

Depuis son implantation, Renault occupe une place-pivot dans la reconstitution du parc d'équipementiers automobiles à Tanger. En 2015 on dénombre 24 fournisseurs de rang 1 livrant quotidiennement l'usine Renault-Tanger depuis, principalement, les zones franches proches, Tanger et Kénitra (tableau 3) (21). L'approvisionnement de ces usines en composants et matières se fait presque exclusivement depuis l'étranger, les fournisseurs de rang 2 et 3 étant peu présents au Maroc. A ce jour, si ce n'est l'implantation d'une vingtaine de nouveaux fournisseurs de rang 1 autour du constructeur, les effets induits localement concernent les entreprises de services (sécurité, transports, maintenance, commerce, etc.) et les achats indirects (comme les huiles et autres consommables, y compris la papeterie). Le statut d'extra-territorialité pour Renault comme pour la plupart de ses fournisseurs qui sont en zone franche ne favorise pas un développement rapide de l'approvisionnement local, même si le mouvement d'implantation de fournisseurs de rang 1 se poursuit avec, par exemple, la construction

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

d'une usine de fabrication de conduits en plastique et caoutchouc à El Jadida par le groupe français MGi Coutier qui prévoit dès 2016 de livrer depuis le Maroc certains articles que le groupe produit aujourd'hui en Roumanie (22). D'autres cas, encore rares comme celui de Dolidol, fabricant marocain de matelas produisant depuis peu de la mousse pour le fournisseur Treroc, illustrent la possibilité d'une montée en gamme graduelle des entreprises locales.

(22) Cf. <http://www.usinenouvelle.com/article/mgi-coutier-debut-2016-une-usine-de-conduits-au-maroc-pour-servir-renault-tanger.N358739>.

3.2. La mise en échec d'une stratégie de montée en qualité des équipementiers marocains

Le réseau client-fournisseurs qui se met en place au nord du pays est une adaptation locale d'un modèle industriel relativement flexible. La contrainte des coûts logistiques exige qu'une part significative de l'approvisionnement se fasse localement, entre 30 % et 40 % de la masse des composants dans le projet Logan (Julien, Lung et Midler, 2012). Mais les modalités concrètes d'application de cette contrainte varient d'un pays à l'autre en fonction du degré de densité du tissu des fournisseurs, des conditions fiscales et réglementaires d'accueil des investissements étrangers et de la capacité des établissements intégrant le réseau à gérer le risque financier et technique du lancement d'un nouveau composant. L'enjeu pour Renault est double : s'assurer que les fournisseurs ne feront pas défaut et garantir un approvisionnement au prix le plus faible possible.

Force est de constater que l'équation n'a pas pu être résolue par les fournisseurs à capitaux marocains. Renault a dans un premier temps recherché des partenaires locaux, tout comme il s'est impliqué directement auprès d'équipementiers « aguerris » dans le montage d'usines nouvelles. Un programme d'aide à la mise à niveau des équipementiers marocains a été monté conjointement par le ministère du Commerce et de l'Industrie, les représentants des équipementiers marocains et le constructeur français. Ce programme visait à identifier les fournisseurs potentiels de l'usine de Tanger et à les accompagner jusqu'à la maîtrise de certains standards internationaux de qualité (certifications ISO) et de compétitivité. Au sein de la Somaca, un bureau d'intégration locale est mis en place (achats, logistique, ingénierie), chargé de repérer parmi les fournisseurs habituels de la société les plus forts potentiels pour Renault Tanger afin de les accompagner dans l'amélioration de leur performance technologique. La cellule travaille aussi les possibilités de partenariat entre fournisseurs locaux et internationaux. Trois projets de co-entreprise (joint-venture) ont été amorcés sans parvenir à terme (23). Renault a donc tenté de construire sur place une partie de son réseau d'approvisionnement en cherchant à amener au niveau de compétence technologique requis les acteurs locaux au plus fort potentiel. Sans réel succès puisque sur l'ensemble des équipementiers de rang 1, seuls deux sont à capitaux marocains.

(23) GMD avec Ifplast, St-Gobain avec Induver, Eberspacher (allemand) avec Tuyauto.

Une des explications données pointe le choix, contesté par certains industriels locaux, du cabinet Renault Consulting, filiale de Renault. Imposé aux fournisseurs audités, il a donné lieu à des critiques, tant au sujet de la valeur ajoutée au processus que des méthodes d'audit qualifiées parfois d'intrusives, ou de son coût. Des résistances politiques se sont manifestées dans le panel des acteurs locaux (24). Certains d'entre eux ont remis en cause le principe même d'une mise à niveau technologique et organisationnelle gouvernée par le donneur d'ordre et sa filiale plutôt que par une agence nationale comme l'Agence nationale pour la promotion des petites et moyennes entreprises (ANPME). D'autres encore ont souligné les défaillances de consultants peu à même d'aider efficacement les entreprises locales à résoudre les problèmes techniques les plus pointus de la mise à niveau.

(24) Les entreprises critiques face à ce choix étaient présentes au Maroc avant la venue de Renault.

Sur un tout autre plan, pour entrer sous la contrainte générale de coût qu'il se fixe, le constructeur reporte une partie du coût de l'investissement et de la prise de risque associés aux nouveaux produits sur les équipementiers. Cette stratégie produit inévitablement de la sélection en opérant comme une barrière à l'entrée. Sans même évoquer le coût de l'opportunité d'un investissement industriel dans une économie où les plus forts taux de retour concernent l'immobilier (25), les fournisseurs locaux marocains, contrairement aux équipementiers mondiaux, ont moins de possibilités de compensation ou de négociation que des équipementiers mondiaux partenaires de Renault dans d'autres régions. « Il serait intéressant de questionner les fournisseurs de pièces de rechange sur les raisons de la non-intégration de Renault. Il n'y a pas de volonté de devenir fournisseur de première monte » déclare un directeur d'une entreprise équipementière lors d'un entretien (mars 2010). Cette capacité à retrouver des équilibres financiers au sein d'un réseau mondial a d'ailleurs été déterminante pour les fournisseurs récemment installés à Tanger lorsque les volumes annoncés n'ont pas été atteints.

(25) Argument invoqué par certains industriels questionnés sur les raisons de la faible présence d'industriels marocains dans le réseau Renault.

Sur l'opportunité de sélectionner des équipementiers locaux, les approches ont parfois divergé entre le directeur des achats de la structure tangéroise et le niveau plus central de Renault en France, décisionnaire en dernier ressort. Cette négociation au sein même du groupe et ce processus de tâtonnement soulignent l'importance de la structuration du réseau de fournisseurs pour la réussite du projet et le rôle toujours décisif du constructeur. L'échec du rapprochement voulu par Renault entre GMD Plastique et Ifplast, fournisseur traditionnel de la Somaca installé à Bouskoura, en rend compte. Renault a souhaité rapprocher les deux équipementiers. Mais un accord de co-traitance n'ayant pu être trouvé, Renault n'a pas retenu le producteur local dans son panel de fournisseurs.

L'intégration locale de fournisseurs marocains est un processus long qui nécessite un accompagnement continu. Depuis trois ans, Renault s'est engagé dans la mise à niveau d'un fournisseur de batteries afin, notamment,

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

de sourcer l'approvisionnement des batteries au Maroc. Elles proviennent actuellement d'Espagne. C'est à ce jour un des rares cas d'accompagnement du constructeur à la montée en compétences d'une entreprise marocaine pour l'intégrer dans le panel.

Quant à l'État marocain, il paraît avoir été relativement absent de ces négociations, ce qui laisse penser que, dans sa relation avec Renault et dans l'accord général passé avec le constructeur, la création d'emplois a été placée devant l'intégration locale des fournisseurs marocains.

3.3. Le *follow sourcing* comme compromis stratégique pour accroître le taux et la vitesse de l'intégration locale

Le taux d'intégration locale des composants varie en fonction des modèles produits. Elle concerne les composants les plus volumineux, difficilement transportables et ceux dont l'assemblage des différentes variantes doit être en phase avec le film des modèles assemblés sur les lignes du constructeur, comme les produits suivants : la planche de bord, l'assemblage des sièges, les boucliers, le pavillon, le système d'échappement, le chauffage/climatisation (HVAC). Dans le cas du projet tangérois, l'approvisionnement repose sur la capacité du constructeur à convaincre ses équipementiers habituels à venir s'installer sur place. Le poids du donneur d'ordre est donc déterminant dans la décision des fournisseurs de rang 1 et illustre le rôle central de la firme leader dans la structuration du réseau de fournisseurs. Le coût relatif de la main-d'œuvre joue bien évidemment dans le même sens ainsi que le mode d'organisation de la production. La production en séquence, les incidences sur la chaîne logistique de la mise en place de flux synchrones pour répondre à une plus grande variété de modèles puis, en termes de qualité, un besoin d'interactions et d'ajustements réguliers entre les partenaires des différents projets incitent au montage de nouvelles usines d'équipementiers au Maroc.

Il faut cependant souligner que, faute de trouver des fournisseurs locaux ou des firmes multinationales proposant des prix compétitifs, l'usine de Renault à Tanger présente la particularité d'intégrer le pré-assemblage de composants ou de modules habituellement externalisés dans les standards de l'industrie automobile mondiale. La préparation du cockpit, l'assemblage des sièges, du châssis et de l'échappement ont ainsi été ré-internalisés et sont assurés par le constructeur français lui-même.

En 2011, le réseau Renault-fournisseurs comptait 18 équipementiers de rang 1, dont 16 équipementiers mondiaux et 2 à capitaux marocains. La plupart des projets d'investissement étaient en *greenfield* à l'inverse de cinq fournisseurs installés en zone franche depuis 1998 : les câbleurs comme Yazaki ou Lear et les producteurs de coiffes de siège comme Faurecia et Treves.

En 2014, le réseau local s'est étoffé. Il compte 24 équipementiers de premier rang toujours situés à proximité du constructeur et dont

l'investissement reste principalement *greenfield*. Cette densification du réseau de fournisseurs traduit la volonté du constructeur d'accroître l'approvisionnement local.

Les formes d'implication de chaque équipementier, leurs choix stratégiques, leur performance et leurs limites dépendent étroitement du degré de dépendance au donneur d'ordre. La variété des situations, notamment en termes d'investissement et de recours au *carry over*, renvoie aux représentations que chaque fournisseur se fait de l'avenir du site marocain. Des traits généraux se dégagent de l'observation. La plupart des technologies auxquelles ont recours les fournisseurs installés sur site restent relativement peu complexes, à l'exception de quelques activités comme l'injection plastique. La faible automatisation des process (on peut là aussi noter un retrait par rapport aux normes internationale du secteur) permet de bénéficier pleinement d'un coût de la main-d'œuvre relativement bas des opérateurs directs.

On peut distinguer trois cas de figure au sein desquels la relation client-fournisseur se déploie de façon singulière sans pour autant s'y conformer en totalité.

Une première catégorie de fournisseurs, la plus importante quantitativement, regroupe ceux qui ont suivi leur client principal et s'inscrivent dans une interdépendance élevée avec le donneur d'ordre qui absorbe la quasi-totalité de leur production, destinée aux usines Renault de Tanger, Casablanca (Somaca), voire d'autres usines du groupe en Europe ou dans le monde. C'est le cas par exemple du groupe GMD (Plastique et Métal) qui accompagne pour la première fois un de ses clients à l'étranger, avec un investissement *greenfield* de plus de 30 millions d'euros. En satisfaisant à la contrainte de proximité géographique qu'impose la livraison régulière de pièces volumineuses, le groupe accroît ses chances d'obtenir des marchés essentiels pour son développement. Cependant, rien n'est pour autant garanti, et le fournisseur doit parvenir à répondre chaque année aux exigences chiffrées de gain de productivité du donneur d'ordre: GMD Métal qui livre 1,2 million de pièces chaque mois à l'usine de Melloussa a été dimensionné pour un plan de charge de 700 véhicules par jour. En mai 2013, la montée effective en charge n'était que de 400 véhicules par jour. La faiblesse des volumes, doublée de la perte d'un marché sur la Sandero accordé au concurrent direct SNOP présent sur la zone, a accru la tension avec le donneur d'ordre (26). En compensation, GMD s'est vu accordé la production de composants à destination de l'Inde. Le *carry over*, très largement pratiqué dans le cas de GMD Plastique, apparaît dès lors comme une réponse donnée au report du risque sur l'équipementier. Il reste à préciser que l'ensemble des négociations dans le cas présenté se font en France et non sur place. Les équilibres négociés s'établissent donc à l'échelle des groupes, en dehors du Maroc.

Une deuxième catégorie de fournisseurs combine un même type d'installation, à proximité du donneur d'ordre, avec une stratégie affirmée

(26) Initialement, l'usine de Tanger devait produire deux nouveaux modèles de la gamme Entry: un monospace (Lodgy) et une fourgonnette (Dokker). Le Lodgy ne rencontrera pas le succès espéré, laissant les capacités de production de l'usine de Tanger et des fournisseurs au Maroc inemployées. En contrepartie, le succès du Duster produit en Roumanie, mais buttant sur les capacités limitées des chaînes roumaines, a conduit à transférer une partie de la production de la Sandero vers Tanger sur une deuxième ligne de montage.

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

d'accès à d'autres marchés. C'est le cas de SNOF, usine d'emboutissage et d'assemblage installée sur TFZ, qui produit par exemple des composants de caisses, des éléments d'encadrement de portes ou autres traverses de supports de planche de bord. Fournisseur traditionnel de Renault, l'entreprise a été sollicitée par le constructeur dès 2006 et, depuis, «livre le monde entier» dans le cadre du système «ILN» (International Logistic Network): les pièces produites vont notamment à Renault Valladolid, dans le pourtour méditerranéen et en Afrique, mais aussi dans les usines de Renault au Brésil, notamment pour la Logan. Ce système permet à Renault de ne pas démultiplier les outils qui sont à sa charge. La société Viza, qui produit des armatures métalliques, a également été contactée puis retenue par Renault en 2010 alors qu'elle était fournisseur en rang 2. La crise en Europe a modifié la stratégie du groupe fondée dès lors sur une montée en compétences et la recherche de nouveaux marchés porteurs. Renault-Tanger s'est fortement impliqué auprès de l'équipementier lors de la mise en œuvre de son projet sur Tanger. Le groupe Takata, implanté au Japon, aux USA, en Roumanie, en Asie et en Tunisie, a lui aussi profité de l'opportunité du projet de Renault pour se rapprocher du marché espagnol. Mais il a surtout cherché à limiter la prise de risque initiale tant qu'il n'y a qu'un seul constructeur au Maroc. Seul un tiers des machines de l'usine de Tanger sont neuves.

Un troisième cas de figure correspond aux fournisseurs déjà installés au Maroc, dont certains ont bénéficié de l'arrivée de Renault pour développer leurs activités. Treroc, par exemple, est une filiale du groupe français Treves, installée à Tanger depuis 2004, qui produit des coiffes, des appui-tête et des isolants thermiques. Petit atelier de confection de 30 employés, de rang 2 ou 3 pour une clientèle essentiellement intra-groupe, le fournisseur s'est vu propulsé vers le rang 1 après avoir remporté une mise en concurrence avec les principaux fournisseurs du domaine tels que Lear, Faurecia ou Antolin. L'équipementier français Faurecia, installé à Kénitra depuis 2008, a quant à lui diversifié sa production pour le nouveau client. Le site, qui produisait des coiffes de siège pour l'export, est passé également à la fabrication de mousse et d'appui-tête. La PME marocaine Tuyauto, fournisseur de systèmes d'échappement de la Somaca, a certes perdu en valeur ajoutée puisqu'elle ne livre plus que les silencieux d'échappement à Renault-Tanger, mais elle a vécu une véritable montée en compétences avec la maîtrise d'une nouvelle activité pour elle, la production de pièces métalliques embouties de petite taille qu'elle livre dorénavant à Renault (27). Par contre, d'autres fournisseurs marocains sont «perdants». C'est le cas notamment de Induver, fournisseur traditionnel de pare-brise de la Somaca, sorti du panel des équipementiers de Renault-Tanger après le démarrage de la seconde ligne de production au profit de Saint-Gobain qui s'installe à Kénitra en 2014 (28), maîtrisant l'évolution technique des pare-brise sur les nouveaux modèles de la gamme Entry (passage des pare-brise plats aux pare-brise bombés) et qui a besoin de volumes pour réussir son implantation au Maroc.

(27) Le cas a été décrit dans N. Benabdeljilil (2013).

(28) C'est aussi le cas de Promaghreb qui livrait les sièges en synchrone pour la Somaca à Casablanca et dont le volume d'activité a fortement diminué avec l'internalisation de l'assemblage des sièges à l'usine de Tanger.

Le taux d'intégration pour l'ensemble des fournisseurs de rang 1 est très faible bien que la firme leader incite à développer l'approvisionnement local. Globalement, les entretiens auprès des fournisseurs de rang 1 conduisent à estimer leur taux d'approvisionnement à l'extérieur du Maroc à plus de 90 % en valeur. Dans la très grande majorité des cas, la fonction achat pour les matières et composants n'est pas implantée au Maroc. La maîtrise de l'approvisionnement est externe. Elle relève de la stratégie du groupe et du constructeur. En 2013, Treroc est un des rares fournisseurs de Renault à se démarquer. Sur la cinquantaine de ses fournisseurs, le quart se trouve au Maroc. Selon le responsable des achats (mai 2013), «prendre des fournisseurs locaux, c'était une stratégie pour livrer Renault-Tanger» à l'exception de pièces très spécifiques comme les tapis de sol pour lesquelles Renault impose la provenance. «Renault demande à nos commerciaux de faire travailler des fournisseurs locaux; on nous demande notre taux d'intégration locale. En 2014 on sera à 45 % d'intégration locale.»

Cette volonté d'augmenter le taux d'approvisionnement local correspond aux attentes de la politique publique marocaine récemment reformulée à travers de nouveaux dispositifs d'appui au secteur automobile, les écosystèmes (nouveau Plan d'accélération industrielle 2014-2020). Conçus à un niveau désagrégé (cf. *supra*), ces dispositifs associent l'ensemble des fournisseurs concernés pour engager une démarche stratégique: il s'agit de cibler les nouvelles activités à attirer sur le sol marocain, à travers des investissements étrangers, pour densifier le tissu industriel en renforçant la cohérence de ces écosystèmes autour d'entreprises «locomotives» (ministère de l'Economie et des Finances, 2015, p. 27).

4. La rapide montée en compétences des salariés de l'automobile

Avec le développement du tissu de fournisseurs au Maroc, la croissance rapide impulsée par l'implantation de Renault dans la région de Tanger pose la question de la montée en compétences des salariés de l'industrie automobile.

4.1. Une région de faible tradition industrielle

Jusqu'à une période récente et à l'exception des activités de confection, le nord du Maroc était resté à l'écart des quelques tentatives d'industrialisation principalement concentrées autour de la capitale économique, Casablanca. L'isolement politique du Nord et la faiblesse des infrastructures de transport maintenaient cette région dans une orientation rurale et d'économie de contrebande. Qui plus est, le système éducatif marocain est longtemps resté peu orienté vers la formation aux métiers de l'industrie.

Dans ce contexte, le développement rapide et polarisé d'une activité industrielle implique un fort mouvement de mobilité de la main-d'œuvre,

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

notamment depuis le centre et le sud du pays, avec tous les problèmes d'urbanisation et de logement que cela engendre. Si des flux migratoires importants peuvent subvenir pour le travail non qualifié compte tenu des réserves de main-d'œuvre, le problème se pose avec plus d'acuité pour le travail qualifié et d'encadrement, ce qui provoque des dynamiques salariales nettement différenciées entre les deux catégories d'emplois.

Avec l'ouverture économique et le développement rapide des zones franches, les entreprises exportatrices localisées à Tanger, notamment à partir de l'ouverture de TFZ en 1999, avaient déjà été confrontées à ces tensions et à des comportements de captation de main-d'œuvre formée par les nouveaux arrivants dès les années 2000. Une enquête réalisée en 2008 sur la région tangéroise auprès des fournisseurs automobiles (principalement autour du câblage et du textile) avait identifié ces problèmes et la crainte des firmes installées devant l'arrivée de Renault (Layan, Lung, 2009).

En effet, la venue du constructeur français faisait franchir un saut dans les besoins en main-d'œuvre pour l'automobile : 5 000 emplois pour Renault et de 20 à 30 000 pour les fournisseurs, en grande partie dans la région de Tanger (29). Les tensions étant déjà fortes (sur les métiers de techniciens notamment), le projet industriel de Renault risquait d'aggraver ces tensions sur le marché du travail.

En effet, si la localisation au Maroc répond à une recherche de réduction des coûts de la main-d'œuvre (particulièrement cruciale pour le programme Entry), les risques d'un rattrapage salarial trop rapide diminuant cet avantage comparatif sont importants. La concurrence entre les entreprises automobiles (constructeur et fournisseurs) pour attirer la main-d'œuvre est susceptible d'entraîner une dérive salariale inflationniste pour Renault. Ce risque existe également chez les fournisseurs d'autant plus que leurs coûts locaux sont essentiellement des coûts salariaux, particulièrement élevés pour la main-d'œuvre qualifiée. Les entretiens réalisés lors de l'enquête suggèrent que les ingénieurs marocains, déplacés depuis Casablanca ou rapatriés depuis l'Europe, ont pu négocier des rémunérations relativement élevées pour accepter de venir à Tanger. Enfin, dans ce contexte d'urbanisation rapide, le coût du logement s'avère important, pesant sur les demandes salariales ou favorisant la colocation entre travailleurs célibataires, donc mobiles. Or, le temps de formation d'un salarié de l'automobile génère des coûts, et les entreprises souhaitent *a priori* retenir les compétences qu'elles ont développées à travers cette formation.

Dans un tel contexte, le challenge était important pour la politique RH de Renault. Son ambition était de recruter des opérateurs avec un niveau bac+2 (30) afin de les former à une pratique de la qualité correspondant aux standards internationaux, de remplacer le plus rapidement possible l'encadrement moyen et supérieur initié par des étrangers expatriés par des cadres et ingénieurs marocains et d'éviter une inflation salariale tout en partageant cet objectif avec ses fournisseurs localisés à Tanger.

(29) L'emploi qualifié dans l'automobile au Maroc a évolué à un rythme de près de 16 % par an entre 2008 et 2012, passant de 38 795 à 70 000 postes, soit une création additionnelle de plus de 31 000 emplois (ministère des Finances, 2015, p. 22).

(30) Les opérateurs sont actuellement embauchés à Renault-Tanger avec le niveau bac.

4.2. Les efforts pour développer les compétences industrielles

Au niveau des fonctions d'encadrement, une partie du personnel a été transférée depuis l'usine de la Somaca à Casablanca vers Tanger (environ 350 personnes), mais pour les opérateurs, l'embauche a été massive. Elle s'est effectuée à l'échelle nationale. Renault a organisé une campagne de recrutement avec trois caravanes qui ont sillonné les routes du Maroc durant plusieurs mois et a bénéficié de l'aide de l'Agence nationale pour l'emploi des cadres (ANAPEC), agence qui propose un contrat d'embauche avec des conditions attractives pour le constructeur.

Le soutien important de l'Etat marocain a porté non seulement sur le recrutement mais aussi sur la formation du personnel. Le gouvernement a ainsi construit et financé deux centres de formation (IFMIA) à Tanger: l'un aux portes de l'usine de Renault et l'autre au sein de la zone franche (Tanger Free Zone) où sont localisés 14 des 24 fournisseurs de Renault. Deux autres ont été mis en service à Casablanca et Kénitra (31). Tout opérateur passe par une formation, notamment par une école de dextérité pour préparer son adaptation au poste de travail; le temps nécessaire à la formation d'un opérateur est estimé à trois ou quatre semaines. L'aide financière de l'Etat à cette formation est significative: elle correspond à 20 % des coûts de la formation. En outre, des accords ont été conclus avec les universités marocaines pour la formation des ingénieurs et techniciens. L'IFMIA de Tanger accueille aussi l'école interne de management de Renault.

Des formations internes ont ainsi été organisées sur le site et par un séjour dans des sites étrangers du groupe Renault pour accélérer le transfert de compétences, notamment sur l'usine de Dacia en Roumanie ainsi qu'au Techno-centre de Renault à Guyancourt (France) pour les ingénieurs et les cadres. Dans un contexte de forte concurrence entre les entreprises pour la main-d'œuvre à Tanger, Renault s'efforce de stabiliser le personnel à travers des avantages en termes de protection sociale et de perspectives de trajectoires professionnelles valorisantes.

Les fournisseurs de Renault s'inscrivent dans la même politique d'emploi en matière salariale, d'incitations, de recrutement privilégié de cadres et ingénieurs marocains et de formation. Leurs salariés participent aux programmes de formation, utilisent les équipements proposés par l'IFMIA (co-géré par Renault) et bénéficient de séjours de formation sur les autres sites industriels de leur groupe.

Globalement, cette politique a donné des résultats positifs: les responsables interrogés, chez le constructeur ou chez les fournisseurs, considèrent que le niveau général de recrutement des opérateurs est satisfaisant (baccalauréat ou équivalent), que les salariés développent rapidement les compétences attendues (en témoigne le déclin rapide du nombre d'expatriés au profit d'un encadrement marocain) en s'adaptant rapidement aux méthodes de production et de contrôle de qualité tels que les 5S ou le *lean manufacturing*.

(31) Réalisés dans le cadre de partenariats public-privé et financés à 100 % par l'Etat marocain.

L'émergence d'un pôle automobile à Tanger

L'absence d'expérience du travail industriel ne semble pas un handicap majeur, mais le contexte de tensions sur le marché du travail conduit à des difficultés importantes sur les métiers qualifiés (technicien de maintenance, régleur par exemple) et à un taux de *turn over* qui reste élevé compte tenu des opportunités d'emplois dans une autre entreprise. Régulièrement, des *gentlemen agreements* sont conclus entre les firmes installées pour limiter les risques d'inflation salariale, mais l'arrivée d'un nouvel entrant se traduit régulièrement par des remises en cause. Ainsi, Renault lui-même n'a pas hésité au démarrage de l'usine de Tanger à puiser dans le potentiel du tissu équipementier local.

Après une période de montée en cadence, il s'agit aujourd'hui pour le constructeur de trouver un régime stable où il puisse adapter ses effectifs aux variations du marché. Cette recherche de flexibilité pourrait conduire à une structuration duale de sa main-d'œuvre : d'une part, un personnel permanent que le constructeur français tente de fidéliser et, d'autre part, une main-d'œuvre contractuelle temporaire qui permettrait d'adapter le volume de l'emploi à la production. Les possibilités d'emploi contractuel étant réduites compte tenu de la législation sur les contrats à durée déterminée au Maroc, il reste à trouver une solution pérenne. Fin 2015, l'usine de Renault a introduit une troisième équipe (de nuit) : sur les 4600 salariés, près de 40 % étaient des travailleurs intérimaires, ce qui accroît l'instabilité du personnel (6 % de départ par mois) (32). On retrouve ce problème chez certains fournisseurs où la moitié des opérateurs sont des intérimaires.

(32) Source : entretien avec la direction de l'usine Renault-Tanger (novembre 2015).

Conclusion

L'émergence d'un *cluster* automobile dans la région de Tanger est incontestable, mais c'est actuellement une version faible du *cluster* au sens où il s'agit d'une agglomération d'activités industrielles liées à l'automobile, activités exportatrices puisque incluses dans une zone franche pour la plupart d'entre elles. Le renforcement des interdépendances sectorielles qui caractériserait un *cluster*, au sens d'un complexe intégré caractérisant un véritable développement économique, est encore en pointillé, et les effets de débordement (*spillover*) technologiques restent limités du fait de la faiblesse des interactions entre les firmes.

La croissance rapide des activités automobiles sur Tanger soulève cependant des tensions, notamment sur le plan de la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et de risques d'inflation salariale. Ceci conduit à un desserrement des nouvelles localisations dans les villes environnantes avec des implantations comme celles de Yazaki à Kénitra ou à Meknès pour alimenter l'usine de Renault. Cette tendance à la diffusion de l'industrie automobile sur l'ensemble du nord du Maroc va être renforcée par l'ouverture prévue du site de Peugeot PSA à Kénitra (usine d'assemblage et usine de moteurs dans l'Atlantic Free Zone) en 2019. D'autres constructeurs, notamment Ford et

VW (pour lesquels la presse annonce régulièrement une décision imminente de localisation d'une troisième usine d'assemblage au Maroc) ont mis en place une stratégie d'exploration systématique d'approvisionnements auprès de fournisseurs présents dans la région, en localisant un bureau d'achats à Tanger.

L'augmentation du volume des achats de composants par les deux constructeurs français présents au Maroc et par d'autres firmes européennes pour approvisionner leurs usines d'assemblage en Espagne ou en Europe pourrait permettre de franchir le seuil d'économie d'échelle autorisant des investissements plus conséquents, favorisant un saut technologique et une densification du tissu industriel. Ce passage d'une phase d'agglomération d'activités à une phase d'intégration au sein d'un véritable complexe automobile au Maroc marquerait une nouvelle étape.

Au-delà de la décision attendue mais incertaine de l'assemblage éventuel de la voiture de la gamme sub-Entry de Renault à Tanger pour alimenter le marché européen (la Kwid qui connaît un démarrage foudroyant en Inde), l'avenir de l'industrie automobile au Maroc se joue à travers la diversification des constructeurs présents plutôt que dans la dépendance aux décisions d'un seul constructeur. Quant aux effets sur l'industrialisation de l'économie marocaine, ils dépendront de la plus ou moins grande articulation de cette industrie exportatrice avec le tissu économique local, de son impact sur le progrès technique et la compétitivité des entreprises marocaines présentes sur les marchés intérieurs.

Références

- BENABDELJLIL N. (2013), « Apprendre dans un réseau: le cas inédit d'un fournisseur automobile marocain », *Gérer et comprendre*, n° 112, juin, p. 55-65.
- BILLAUDOT B. (2014), « Trois hypothèses sur l'industrialisation au Maroc », *Bulletin d'information de l'Académie Hassan II des sciences et techniques*, Rabat, p. 54-60.
- BOUDIN S., LE THIEC A. et ELISSALDE B. (2009), « Le changement spatial dans l'industrie automobile en Europe centrale et orientale: entre effets d'héritage, cycles de vie et transition », *Géocarrefour*, vol. 84/3, p. 193-204.
- BREUIL J.M. et BASTIDE S. (2003), « L'accès à l'automobile dans les pays émergents », *Réalités industrielles*, novembre, 2003, p. 57-62.
- EL AOUI N. et BENSÂÏD M. (2008), « Les jeunes et l'emploi: chômage et employabilité au Maroc », *Critique économique*, Rabat, 127 p.
- FRIGANT V. (2014), « Une comparaison de la fragmentation internationale des chaînes d'approvisionnement automobiles allemande et française », *Revue de la régulation* [en ligne], 15|1^{er} semestre / Spring 2014, mis en ligne le 25 juin 2014, consulté le 13 janvier 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10676>

- JULLIEN B., LUNG Y. et MIDLER C. (2012), *l'Épopée Logan: nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Dunod, Paris, 288 p.
- LAYAN J.B. et Lung Y. (2007), «Les nouvelles configurations de l'espace automobile méditerranéen», *Région et développement*, n°25, p. 157-176.
- LAYAN J.B. et Lung Y. (2009), «Les trajectoires de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie: une analyse comparative», in Mezouaghi M. (dir.), *les Localisations industrielles au Maghreb: attractivité, agglomération et territoires*, coll. Hommes et Sociétés, Paris, IRMC-Karthala, p. 127-148.
- LUNG Y. (2010), «Mercosur's Place in Carmakers' Internationalization Strategies», *Actes du GERPISA*, n°42, p. 41-54.
- MAÂNINOÛ A. (2009), «Evolution récente et avenir de l'industrie automobile au Maroc», *Critique économique*, n°24, Printemps-été, p. 157-176.
- Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des études et des prévisions financières (2015), *le Secteur automobile au Maroc: vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale*, mars, 27 p.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie (2005), «Programme «Emergence»: une politique volontariste et ciblée au service de l'essor de l'économie nationale», Présentation par M. Salah Eddine Mezouar, ministre de l'Economie de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie, Casablanca, 23 novembre 2005, 50 p.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie (2006), «Programme «Emergence»: une politique volontariste et ciblée au service de l'essor de l'économie nationale», Présentation par M. Salah Eddine Mezouar, ministre de l'Economie de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie, Casablanca, 9 mai 2006, 63 p.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique (2014), «D'Emergence aux écosystèmes performants 2014-2020: Mise en œuvre du plan d'accélération industrielle», Présentation par M. Moulay Hafid Elalamy, 2 septembre 2014, 37 p.
- Norberto E. et Uri D. (2000), «La révolution des petites cylindrées: le marché nouveau des «voitures populaires» au Brésil», *Actes du GERPISA*, n°29, p. 22-40.
- Office des changes (2013), Département des statistiques des échanges extérieurs, «L'industrie automobile au Maroc: performance à l'export», décembre, 9 p.
- PIVETEAU A. et ROUGIER E. (2011), «Le retour en trompe l'œil de la politique industrielle: l'expert, l'État et l'économie politique locale», *Revue Tiers monde*, n°208, octobre-décembre.
- PIVETEAU A., ASKOUR K. et TOUZANI H. (2013), «Les trajectoires d'industrialisation au Maroc: une mise en perspective historique», Document de travail 2, Programme «Made in Morocco», Rabat, 52 p.
- Royaume du Maroc (2008), *Pacte national pour l'émergence industrielle: contrat de programme 2009-2015*, 90 p.