

Evolution récente et avenir de l'industrie automobile au Maroc

Introduction

Depuis le milieu des années 90, l'industrie automobile enregistre au Maroc de nombreuses transformations. L'expérience de la « voiture économique » de Fiat a permis de relancer les activités d'assemblage du site de Somaca drainant dans son sillage l'amorce d'une restructuration des relations d'approvisionnement. Parallèlement, de nombreuses firmes équipementières s'installent, à partir de la fin des années 90, dans la région de Tanger, modifiant ainsi la géographie de la production équipementière initialement localisée à Casablanca. De même, le lancement du projet de Renault (Dacia) a donné à cette industrie un nouveau souffle en faisant de Somaca une plate-forme de redéploiement de la stratégie *world car* de Renault. De même, l'annonce en 2007 de la construction par Renault-Nissan d'un complexe industriel dans la zone franche de Tanger a renouvelé l'intérêt que portent les constructeurs au Maroc. Cette annonce laisserait présager un rôle plus actif des activités relevant de cette industrie (véhicules et composants) dans le bassin sud de la Méditerranée. Bref, tout laisse croire que cette industrie serait à la veille d'une mue. Sauf qu'entre-temps, la crise s'est installée, avec son cortège d'interrogations et d'incertitudes.

L'objectif de cet article vise à rendre compte de l'évolution récente de l'industrie automobile au Maroc et à s'interroger sur son avenir, tout en gardant un œil sur les mutations que traverse le secteur en question au niveau mondial. Nous réserverons une première partie à l'examen de la période 1995-2005 en tentant d'évaluer les retombées du projet de Fiat sur la dynamique du marché et sur la refonte des relations industrielles, de recenser quelques innovations institutionnelles qui visent à réorganiser le secteur et de discuter de la portée de l'installation des firmes équipementières dans la région de Tanger. Dans une seconde partie, nous tenterons de mettre en avant l'impact du projet de Renault (Dacia) sur la dynamique industrielle, de déceler les potentialités et le rôle que cette dernière peut jouer au niveau du bassin sud de la Méditerranée et d'esquisser, compte tenu de la crise actuelle à laquelle sont confrontés les constructeurs et autres fournisseurs, quelques pistes de réflexion sur l'avenir de cette industrie au Maroc.

Amal Maâninou

Université
Mohammed V – Souissi,
Rabat

A. Le projet de « voiture économique »

1. Les années 1960-1995 : quelques rappels

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il serait utile de rappeler les grandes lignes qui jalonnent la période 1960-1995. C'est vers la fin des années 50 que les pouvoirs publics décidèrent d'implanter une industrie automobile en visant comme objectifs principaux (N. Hajji *et al.*, 1992 ; *Bulletin du Centre marocain de conjoncture*, 1998 ; Maâninou, 2000 ; Layan, Mezouaghi, 2001) :

- la satisfaction de la demande locale ;
- la réalisation d'économies de devises ;
- la mise en place d'un pôle de développement susceptible d'induire des effets d'entraînement significatifs sur l'industrie marocaine à travers la création d'emplois et de valeur ajoutée la promotion des exportations.

Durant les années 60, trois unités de montage furent ainsi créées : Somaca pour les voitures de tourisme de Fiat et Simca, Berliet-Maroc pour les voitures utilitaires de marque Berliet, Star-Auto pour le montage des W de marque Volvo. L'Etat avait agi en qualité de promoteur par des prises de participation financière au niveau dans Somaca tout en incitant les investissements du secteur privé (1). La décennie suivante est considérée comme une phase dans laquelle l'Etat cherchait à valoriser davantage cette industrie, d'une part, en encourageant l'implantation de nouvelles unités de montage et, d'autre part, en interdisant provisoirement l'importation de pièces susceptibles d'être fabriquées localement dans des conditions compétitives. Dans ce contexte, des entreprises s'installèrent au Maroc, et le consommateur avait à sa disposition un choix relativement large parmi les gammes et modèles de véhicules. Cependant, cette politique n'aboutira pas. Le marché local était trop étroit pour attirer des fabricants de pièces détachées, lesquels avaient besoin de produire de longues séries. Quant à la période 1980-1995, elle a été marquée par les effets de la loi dite d'intégration-compensation (1982). Cette loi décourageait l'importation de certaines pièces détachées (radiateurs, tambours à frein...) en instaurant de droits de douane très élevés renchérissant l'achat à l'étranger de certains composants. Par ce biais, l'Etat aspirait à contraindre l'industrie de montage à s'approvisionner auprès de sous-traitants locaux. Le taux d'intégration-compensation a été fixé à 40 % (minimum) pour les chaînes de montage de véhicules particuliers. Le tissu industriel marocain enregistrait dès lors une certaine dynamique à travers la création ou la consolidation d'entreprises sous-traitantes dont les produits étaient destinés au marché domestique (première monte et rechange) et/ou à l'exportation. Mais en dépit des efforts déployés par l'Etat marocain afin d'asseoir l'industrie automobile sur des bases plus solides à cause d'un pouvoir d'achat faible, le taux d'équipement des ménages resta modeste (tableau 1). La demande n'avait donc pas véritablement pris d'étoffe et, de surcroît, s'était orientée vers l'acquisition de véhicules d'occasion importés, notamment d'Europe. Vers 1994-1995, le nombre de ces véhicules dépassait les 90 000.

(1) Les conditions de l'époque avaient conduit les promoteurs privés à solliciter l'ouverture de nouvelles unités de montage. Trois autorisations ont été ainsi accordées : Renault en 1966, Opel et Austin en 1969.

Evolution récente et avenir de l'industrie automobile au Maroc

A la même période, la production de Somaca – principal assembleur – avait sensiblement baissé. Cette situation avait contraint les autorités politiques à changer de stratégie. La « frénésie » des voitures importées avait laissé envisager la possibilité d'un pouvoir d'achat proche de 60 000 dirhams. D'où le lancement du projet de « voiture économique ».

Tableau 1

Les disparités en matière d'équipement automobile

(Nombre de voitures particulières pour 1 000 habitants en 1992)

Etats-Unis	557	Afrique du Sud	90
Australie	465	Corée du Sud	78
France	416	Brésil	69
Japon	312	Ex-URSS	48
Portugal	206	Maroc	19
Pologne	169	Chine	2

Source : Chanaron et Lung (1995).

Au total, entre 1960 et 1995, l'industrie automobile marocaine a connu un certain développement avec la création d'entreprises de montage et de sous-traitance mobilisant aux alentours de 10 000 postes de travail avec une forte dominance de montage, une balance commerciale encore déficitaire, une composante intégration étriquée et une demande nationale modeste, de moins en moins couverte par la production intérieure

2. Le projet de « voiture économique »

Par ce projet, l'Etat marocain visait à donner une nouvelle orientation à l'industrie automobile. L'offre de Fiat a été retenue parmi cinq soumissions. Deux conventions furent signées en 1995 entre le ministère du Commerce et de l'Industrie et Fiat Auto. Elles portaient sur les incitations et la protection accordées à la « voiture économique » par l'Etat et les engagements du constructeur italien en matière de prix, du produit offert, de l'intégration-compensation et des exportations. Globalement, ce projet s'articulait autour de deux points. D'une part, mettre à la disposition du consommateur marocain un véhicule à un prix abordable (2). L'objectif était de « doper » le marché domestique, de reconquérir des parts de marché avec comme ambition de produire 40 000, voire 50 000 unités par an tout en réservant une partie à l'exportation. D'autre part, répondre à l'impératif de l'industrialisation en tirant profit des mutations enregistrées par l'industrie automobile mondiale en s'inscrivant dans la stratégie de Fiat relative à la production d'une « voiture mondiale » destinée principalement aux marchés émergents (3) (voir encadré 1).

(2) Défisicalisé, ce véhicule avait bénéficié en effet à la fois d'une exonération de droit de douane sur les CKD ainsi que sur les intrants des sous-traitants et d'une TVA sur le prix de vente de 7 au lieu de 20 %.

(3) Dans ce cadre, Fiat s'engagea sur les prix de vente, sur la restructuration du site de Somaca, sur le taux d'intégration (50 % de pièces locales) ainsi que sur la compensation (10 %).

Encadré 1

Éléments sur les métamorphoses de l'industrie automobile

A grands traits, ces mutations sont les suivantes. Au niveau des méthodes de production et du rapport salarial, nous assistons à une combinaison des innovations organisationnelles toyotistes, de la robotique, des technologies de l'information (productique) et du nipponisme (H. Jacot, 1990 ; B. Coriat, 1991 ; P. Dockès, 1993 ; R. Boyer et J.P. Durand, 1998 ; K. Shimizu, 1999 ; J.P. Durand, 2004). Sur le plan du « système technique » du produit, on enregistre l'introduction de moult innovations d'amélioration (matériaux composites, électronique...) qui répondent à différentes contraintes : économie d'énergie, réduction de la pollution, renforcement des normes de sécurité, modes de propulsion alternatifs, confort (*Sciences et vie*, 2005, 2007 ; Bonnaure, Lamblin, 2006 ; Maâninou, 2007). En matière de refonte des relations industrielles, la tendance lourde est à mettre à l'actif du passage de la sous-traitance traditionnelle au partenariat industriel avec comme corollaire une externalisation plus poussée des activités productives vers les équipementiers. Les relations tissées dans le cadre du partenariat s'inscrivent dans la durée. Elles sont hiérarchisées et institutionnalisées. Elles sollicitent de la part des partenaires la réduction des coûts, la production de pièces de qualité, le respect des délais de livraison... (Jacot, 1990 ; Coriat, 1991 ; Chanaron et Lung, 1995 ; Baudry, 1995). Dans ce cadre, les équipementiers sont invités à innover, et ceux qui sont dotés de moyens financiers conséquents accompagnent les constructeurs dans leur conquête de nouveaux débouchés. Une autre tendance, séculaire, à savoir la concentration transnationale avec ses fusions-absorptions et autres alliances, ponctuelles ou stratégiques, se poursuit. Elle fragilise ou renforce la position des uns et des autres au sein d'un oligopole automobile mondial en pleine mutation (Boyer, Freyssenet, 2000 ; Freyssenet, 2006). Les oligopoles nationaux cèdent ainsi la place à un oligopole mondial « à plusieurs étages » regroupant des mastodontes, des firmes de taille plus modeste et des acteurs marginaux, comme c'est le cas des constructeurs de voitures de luxe. Les firmes « nationales » doivent faire face à plusieurs firmes « étrangères » sur leur marché d'origine : « elles sont installées au coin de la rue » (Michalet, 2002). Ces transformations s'inscrivent dans une recomposition de l'espace économique et politique mondial qui renforce la concurrence à l'échelle planétaire. Les traits saillants de cette recomposition sont : la globalisation financière, la libéralisation des échanges automobiles, les processus d'intégration régionale et l'émergence de nouveaux pays automobiles (Freyssenet et Lung, 1996). La compétition entre les territoires devient de plus en plus vive pour attirer les investisseurs. Les implantations sont souvent subventionnées : primes d'aménagement du territoire, aides régionales... Elles s'effectuent

dans le cadre d'accords bilatéraux entre firmes et Etats qui fixent les modalités d'une politique industrielle et commerciale axée sur la création de valeur ajoutée, l'emploi de main-d'œuvre, la réorganisation des approvisionnements, les exportations (Gauchon *et al.*, 2002 ; Holz et Houssel, 2002). Les constructeurs s'engagent dans un processus d'internalisation « croisée ». Dans ce cadre, on passe d'une logique basée sur la « filiale-relais », logique dans laquelle les relations commerciales entre les filiales sont limitées étant donné que les différents marchés sont cloisonnés, à celle chapeautée par la « filiale-réseau ». Cette nouvelle configuration autorise des capacités de production réellement supérieures aux débouchés que les acteurs ont sur leur marché d'implantation. Pour les constructeurs, l'objectif est d'intégrer et d'interconnecter leurs sites de production les uns par rapport aux autres en vue d'obtenir une plus grande efficacité sur le plan mondial (Laigle, 1998 ; Teulon, 2002 ; Colovic, Mayrhofer, 2008).

Face à la saturation des principaux marchés traditionnels de l'automobile, les constructeurs misent de plus en plus sur les marchés émergents (voir plus loin). C'est dans ce cadre que Ford, Fiat et, récemment, Renault ont lancé des *world car* afin de pénétrer de nouveaux espaces de l'automobile.

3. Le projet de « voiture économique » et la dynamique industrielle

Ce projet avait suscité, directement ou indirectement, une dynamique d'implantation d'entreprises autour du site de Somaca pour l'assemblage de Fiat-Auto (de Renault-Maroc et de Sopriam). Cette dynamique s'est matérialisée par une réorientation des relations d'approvisionnement vers une organisation de la production en juste-à-temps, impliquant ainsi une proximité géographique entre le constructeur et certains de ses fournisseurs. Il a permis par la même occasion à Somaca d'élargir ses activités grâce au montage de voitures économiques utilitaires de Renault et de Peugeot. De manière concomitante, des équipementiers internationaux ouvrent, à partir de la fin des années 90, des unités de production dans la zone franche de Tanger. Animés par le souci de chercher de nouveaux débouchés et attirés par des salaires bas, des incitations fiscales et la proximité de l'Europe, ces équipementiers sont spécialisés, pour l'essentiel, dans la production de pièces de câblage lesquelles sont, en grande partie, destinées l'exportation (voir tableau 2).

Dans la foulée, la création de la Bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat – qui compte un peu moins de 200 entreprises spécialisées dans les métiers de la transformation des métaux, des plastiques, du caoutchouc, de l'électricité... – témoigne des efforts, de facture institutionnelle, déployés afin d'organiser et de dynamiser le tissu industriel local. Dans un même ordre d'idée, la création du Fonds Hassan II a contribué à l'incitation et à l'investissement à travers toute une gamme de mécanismes incitatifs (prise

Tableau 2

Exemples d'entreprises opérant dans l'industrie automobile marocaine

Type d'entreprise	Raison sociale	Principaux produits	Investisseurs, zone d'implantation
A capitaux entièrement étrangers (la production est destinée à 100 % à l'exportation)	Intertronic Maroc SEWS CABIND Maroc Delphi Automotive Systems YAZAKI SALTANO de Portugal Automotive Wiring Systems Morocco Polydesing Systems	Relais électriques Harnais de câble Harnais de câble Harnais de câble Harnais de câble Filets pour poche intérieure, housses de siège	PRESSAC (France) Sumitomo W.S., (Japon), CABIND (Italie) DELPHI (USA) Yazaki Corp. (Japon), zone franche Volkswagen (RFA), zone franche Polytech (USA), zone franche
A capitaux mixtes	SOMACA OMR Morocco	Assemblage de véhicules et de modules: Fiat : Uno, Palio, Siena Renault : Kangoo Citroën : Berlingo Peugeot : Partner Usinage et assemblage de modules : tambours de frein, collecteurs d'échappement, axes et broches, moyeux, suspension	52 % : Etat marocain 14 % : secteur privé marocain 20 % : Fiat (Italie) 20 % : Renault (France) 8 % : PSA (France) 80 % : OMIR (Italie) 20 % : secteur privé marocain
A capitaux entièrement marocains	Société marocaine des Fonderies du Nord (SMFN) Société industrielle de fournitures automobiles Tuyauto Ifriquia Câbles Ifriquia Plastic Dimaplast Société industrielle Mounir (Simoun) Protex Maroc	Pistons, chemises... Filtres, câbles, tuyaux... Systèmes d'échappement Batteries Amortisseurs, ornements d'intérieur Pièces automobiles Sièges, housses et coussins de siège, montage de siège... Verre feuilleté, verre de sécurité	

Source : Oguma (2002).

en charge partielle du foncier, des bâtiments à construire ou à acquérir...). D'autres efforts ont également été entrepris. Il s'agit de la mise en place d'un centre technique des industries des équipements des véhicules automobiles. De même, l'Etat marocain et le groupe Pininfarina ont signé en avril 2004 une convention pour la création au Maroc d'un centre de recherche et de développement complet ou partiel de l'automobile. De son côté, Valeo a lancé des activités de développement et des essais de faisceaux de câbles. Notons, enfin, qu'une vingtaine d'entreprises d'équipements automobiles ont adhéré à un programme pour l'adoption du nouveau référentiel ISO/TS 16949, considéré comme un préalable à l'accès au marché international.

4. Un bilan mitigé

Le tableau que nous venons de brosser doit être nuancé. D'abord, sur le plan de la production et de l'élargissement du marché, les objectifs de volume n'ont pas été atteints. De même en est-il de l'intégration qui frôla les 25 % (4). Ensuite, au moment du démarrage de ce projet, les importateurs de véhicules neufs étaient parvenus à obtenir une baisse de moitié des droits de douane (de 35 à 17,5 %) et un prélèvement fiscal à l'importation de 15 %. Cette réduction avait permis à ces importateurs de proposer un modèle de base à des prix attractifs pour concurrencer la « voiture économique ». Loin de prendre du recul, l'importation de véhicules neufs s'était donc poursuivie. En outre, les barrières sur les véhicules importés d'occasion ont été également allégées (de 35 à 22,5 %) permettant le maintien d'un flux d'importation (voir tableau 3).

(4) On considère que Fiat a adopté un système d'approvisionnement global à partir de 1997. Ce système se traduit par la comparaison des prix du même composant fourni par différents équipementiers dans différents pôles une analyse mondiale des possibilités de fourniture et une évaluation des performances des fournisseurs. Le résultat d'un tel système fut la réduction des coûts d'achat de 8 à 10 %. Cette stratégie ne profita pas aux équipementiers locaux. Faute de pouvoir se hisser au diapason des normes de ce système, de nombreuses entreprises locales cherchèrent d'autres débouchés, en particulier la distribution des pièces de rechange (Bachirat *et al.*, 2006).

Tableau 3
Evolution des voitures particulières
assemblées localement et importées (1994-2003)

Année	Voitures particulières assemblées localement	Voitures importées neuves (CBU)	Voitures importées d'occasion (VIO)
1994	5 645	4 182	91 202
1995	5 604	5 112	38 398
1996	14 030	9 295	14 173
1997	10 039	14 115	18 565
1998	9 636	18 157	20 284
1999	11 807	21 841	24 685
2000	9 591	23 518	25 584
2001	11 237	25 169	14 530
2002	9 777	28 297	9 478
2003	9 066	30 933	9 899
	96 432	180 619	266 798

Source : (A.M.I.C.A., 2004)

En se concentrant sur quelques produits, principalement les faisceaux de câbles électriques, la sous-traitance locale n'a pas pu diversifier sa production. Cette sous-traitance se caractérise ainsi (Laânouni, 2003) :

- au Maroc, l'industrie automobile enregistre plusieurs formes de sous-traitance : la sous-traitance industrielle hors frontière, la sous-traitance industrielle intérieure, la sous-traitance de spécialité et la sous-traitance de compensation, les deux premières formes sortant du lot ;

- la fabrication des composants reste majoritaire : elle est réalisée selon le modèle proposé par le donneur d'ordres dans le cas d'un composant nouveau ou en collaboration lorsqu'il s'agit d'un modèle adaptatif ;

- les relations industrielles restent marquées par la commande répétitive : dans l'ensemble, le sous-traitant n'a aucune garantie sur le renouvellement du contrat.

Pour l'essentiel, les équipementiers locaux n'ont pas tiré profit de l'arrivée de leurs homologues étrangers comme ce fut le cas, par exemple, en Amérique latine (voir tableau 4).

Tableau 4

**Les délocalisations des équipementiers internationaux
dans les pays étrangers (en %)**

	Implantations des sites	Achat	Joint-ventures	Participation
Marcosur	23,0	30,3	17,9	20,0
Peco	31,1	29,3	9,4	12,5
Chine	6,8	0,0	34,9	10,0
Inde	9,5	2,0	16,0	7,5
Mexique	12,8	5,1	3,8	7,5
Maghreb	6,1	2,0	0,0	0,0
Autres pays	10,8	31,1	17,9	42,5
Total	100	100	100	100

Source : Bachirat *et al.* (2006).

Certes, l'arrivée d'équipementiers dans la région de Tanger a provoqué, entre autres, la création d'emplois. Cependant, les métiers en question ne sont pas capitalistiques. La fabrication des câbles et autres coiffes de siège fait appel à une main-d'œuvre peu qualifiée. Ces équipementiers n'ont pas noué de partenariat ou des *joint ventures* avec des entreprises locales. Ce sont des entreprises à capitaux étrangers. La proximité géographique avec l'Europe le niveau bas des salaires ne sont pas donc suffisants pour assurer le développement du secteur automobile au Maroc, lequel passe par

l'association avec des équipementiers étrangers (Bachirat *et al.*, 2006). Bref, le taux de motorisation a progressé. Il se situe, selon différentes sources, entre 50 et 70 véhicules pour 1 000 habitants. Cette progression s'explique en (grande) partie par le poids des voitures neuves importées. L'évolution des CBU est, depuis le milieu des années 90, régulière et dominée par les constructeurs européens et, à un degré moindre, asiatiques. La vente de l'ensemble des véhicules neufs avoisine 55 000 unités en 2005, avec presque 15 000 montés localement. Le poids des VIO a certes faibli. Mais le parc automobile demeure dans son ensemble vétuste.

Enfin, rappelons que, depuis quelques années, le groupe Fiat traverse une période difficile. D'un côté, son alliance avec Ford a fait long feu. D'un autre côté, son positionnement dans la hiérarchie mondiale recule : classé 7^e en 1995 avec une production de 2 578 000 unités, il descend en 2004 à la 10^e place avec une production de 2 079 800 unités. Par ailleurs, la présence de Fiat sur le marché européen n'est pas brillante : sa part y était de 7,4 % en 2004, en 2005 elle avait baissé à 4,8 % (record historique). Dans le PECO, où traditionnellement (à l'époque de l'ex-URSS et de ses satellites) ce groupe jouissait d'une présence forte, sa production est devancée par celles de Renault, Peugeot, Toyota... (Barmeyer et Hertrich, 2003 ; Brocard et Armaillacq, 2003). Ces différents éléments expliqueraient pourquoi Fiat a été contraint de « quitter le navire », cédant la place à un autre constructeur européen, Renault.

B. Le projet de Dacia « Logan »

1. Une stratégie d'internalisation

Le lancement de ce projet s'inscrit dans la stratégie d'internalisation du groupe Renault. Par l'intermédiaire de sa filiale roumaine Dacia, ce groupe vise à conquérir les marchés des pays émergents. Renault table ainsi sur la production de plus de 70 000 unités de la Logan d'ici 2010 : Roumanie (200 000), Iran (300 000), Russie (60 000)... sans oublier l'Inde et la Chine. En effet, le groupe Renault s'internationalise de plus en plus. En 1992, la répartition de son chiffre d'affaires était de 47,6 % pour le marché domestique et de 52,4 % pour l'étranger. En 2004, cette répartition a évolué en passant respectivement à 34,7 % et 65,3 %. Après ses « déboires » aux USA, son absence au Japon et sa présence timide en Amérique du Sud, ce groupe se lance dans la conquête des marchés émergents. Entre-temps, il a mené une stratégie active d'acquisition en prenant respectivement le contrôle de Nissan, Dacia et Samsung. En Europe, sa part de marché recule : 10,7 % en 2003, 9,8 % en 2005, et 8,8 % durant les 9 premiers mois de 2006. Presque 15 % de sa croissance provient des ventes de la Logan (tableau 5) et de Samsung.

Tableau 5

La Logan, principal contributeur de la croissance
Part de la Logan dans les ventes globales (en %)

2004	1
2005	5,7
2006	10,2
2007	14,8

Source : Brafman (2008 a).

Remarque : Outre la Roumanie, de nombreux pays sont concernés par la fabrication de la Logan. Depuis juillet 2007, ce produit est assemblé au Brésil, dans le site industriel de Curitiba. Ce site est également concerné par le lancement de la Sandero (« cousine » de la Logan). Baptisée Tondar, la Logan est également assemblée en Iran chez Iran Khodro et Saïpa, partenaires locaux de Renault. L'Inde fait aussi partie des espaces ciblés pour la production de ce véhicule en association avec le constructeur local Mahindra. La production a démarré durant le premier semestre de 2007, avec une capacité de 50 000 unités. Les deux partenaires ont également décidé de construire une nouvelle usine (de moteurs et de boîtes de vitesse) et un nouveau site d'assemblage. Le lancement des activités est prévu pour début 2009, avec une capacité initiale de 300 000 unités par an. De son côté, un autre pays-continent est concerné par la production de ce type de véhicule : la Russie. Ce pays abrite une usine dont les activités ont démarré durant le premier semestre de 2005, avec une capacité de 60 000 véhicules par an. La Logan est désormais le deuxième véhicule le plus vendu en Russie, derrière la Ford Focus. Renault, qui vient d'acquérir 25 % du capital d'Avtovaz, principal constructeur local, prévoit de doubler sa capacité de production moscovite à 160 000 unités par an fin 2009.

Au Maroc, ce projet a vu le jour au second semestre de 2005. L'objectif de Renault est de produire à moyen terme 30 000 unités par an, avec la possibilité d'en exporter jusqu'à la moitié. Cette capacité devrait par la suite atteindre 90 000 unités. En tant que majoritaire du capital de Somaca, Renault-Maroc aspire à faire du Maroc une plate-forme de production et de distribution à l'échelle régionale (Egypte, Tunisie, Jordanie...). Pour ce faire, le groupe en question s'engage à réorganiser la production en vue d'abaisser les coûts d'assemblage et augmenter les cadences de travail passant ainsi, à moyen terme, de 35 à 67 véhicules par jour. Cette réorganisation se traduit par le développement des activités d'emboutissage et de fonderie. Ce projet devrait donc constituer une bouffée d'oxygène pour l'industrie marocaine et, en premier chef, pour sa composante automobile.

Ce véhicule s'inscrit dans la tendance dite de *decontenting* (Freyssen et Lung, 1996 ; Bihr, 2006). Il s'agit de proposer au consommateur un produit relativement simple, fiable et bon marché. Dépouillée de toute sophistication superflue mais répondant aux normes européennes en matière de sécurité et d'environnement, la Logan est le fruit de l'assemblage de pièces, organes et autres ensembles qui ont déjà fait leur preuve dans d'autres

modèles (5). Dans sa version de base, ce véhicule est doté de deux airbags, de l'ABS, de cinq appuis-tête et de ceintures de sécurité à trois-points. Il bénéficie d'une garde au sol élevée (sécurité) adaptée à l'infrastructure routière des pays émergents. L'ajout d'options est possible : direction assistée, lecteur CD... Et d'autres versions sont envisageables : break, pick-up...

2. La dynamique du marché et des relations industrielles : des résultats probants et un projet ambitieux...

D'après de nombreuses sources, l'année 2007 a enregistré un nouveau record avec l'immatriculation de 103 597 véhicules, toutes catégories confondues. Les ventes de voitures de tourisme s'élèvent à 90 941 unités dont 62 558 importées et 28 383 montées localement. Parmi ces dernières, les ventes de Dacia sont au nombre de 12 639 unités. En ce qui concerne les voitures neuves importées, les marques françaises (Renault et Peugeot) occupent le devant de la scène, suivies des marques asiatiques (Kia et Toyota). Sur le plan des exportations, une dynamique s'esquisse faisant du Maroc un nouveau pays exportateur de véhicules montés. A partir de juin 2007, entre 1 000 et 1 200 Logan sont en effet exportées vers la France et l'Espagne. L'année 2008 a enregistré, en dépit de la crise, la vente de plus de 121 000 unités dont un peu plus de 88 000 importées. Quant aux véhicules montés localement, leur nombre avoisine 33 578 unités. La logan demeure, à ce titre, le produit « phare », avec 14 547 unités écoulées.

Le lancement de ce projet offre ainsi une meilleure visibilité aux différents intervenants du secteur. Il laisse par conséquent présager de futurs investissements et la consolidation d'une politique d'industrialisation ayant un impact positif sur le tissu industriel et les relations d'approvisionnement. L'engagement de Renault vise à rendre plus compétitive l'industrie automobile au Maroc. Il vise, en effet, à élargir le « porte-feuille » de Somaca tout en accordant de l'importance aux cadences de production, à la qualité du produit... En d'autres termes, les activités de fonderie et d'emboutissage sont de nature à mettre hors jeu la logique de CKD en contribuant à fabriquer sur place l'essentiel des composantes de la carrosserie, ce qui conduira, en principe, à augmenter le taux d'intégration (estimé à 60 %). Les retombées de ce projet devront être mesurées à l'aune de l'ampleur des économies d'apprentissage et d'échelle dont il sera porteur. Ces résultats devront donc se traduire à la fois par un volume de production conséquent (montée en cadence), par l'introduction d'innovations incrémentales pour capitaliser les expériences, par la réduction des coûts de production afin, entre autres, d'affronter la concurrence des voitures neuves importées qui risque de s'accroître et par l'amélioration du produit et le lancement de nouveaux produits.

A l'instar d'autres PME, les équipementiers locaux sont cependant confrontés à de nombreuses contraintes. Ces dernières sont liées aux obligations de réduction des coûts imposés par les donneurs d'ordre, aux

(5) Train avant de la Clio ; plate-forme commune avec Nissan-Micra ; moteurs déjà amortis sur d'autres modèles ; climatisation et chauffage manuels ; vitre latérale plate (moins coûteuse que les vitres bombées) ; plan de bord « tout plastique » (moulé en une seule pièce pour faire des économies d'assemblage) ; silhouette de la caisse simplifiée (pour réduire le coût d'assemblage)...

problèmes de financement aggravés par les fluctuations des demandes, les risques de rupture de contrat et les difficultés de gestion associées aux nouvelles formes d'organisation et aux exigences internationales (B. Bicharat *et al.*, 2006). Dans ce contexte, les entreprises locales devront passer du stade de sous-traitance traditionnelle à celui du partenariat industriel (voir tableau 5). Ce passage sera périlleux. De nombreux « canards boiteux » risquent en effet de disparaître avec pour conséquence une tendance à la concentration équipementière.

Tableau 5

Sous-traitance et partenariat

Type de relation Modifications	Sous-traitance (quasi-intégration verticale)	Partenariat (quasi-intégration oblique)
Durée de l'engagement	Court terme (1 an maximum)	Allongement de la durée
Tâche confiée au vendeur	Une pièce	Un sous-ensemble
Innovation du vendeur	Nulle	Sollicitée
Délais	Gestion par les stocks	Système du JAT
Qualité des produits	Fondée sur le contrôle du donneur d'ordres	Fondée sur des signes visibles
Nombre de vendeurs	Nombreux	Sous-traitance de premier niveau

Source : Baudry, (1995).

La trajectoire de cette industrie est liée à la stratégie du groupe Renault, notamment dans le bassin méditerranéen. Cet espace a enregistré ces dernières années une véritable recomposition, comme le montre cet encadré.

*Encadré 2***Aperçu sur l'espace automobile sud-méditerranéen**

L'espace automobile méditerranéen est en pleine mutation. Sa trajectoire reste fortement polarisée par les évolutions de la géographie du système automobile européen. Ce dernier s'est appuyé, dans les années 80, sur la constitution et l'intégration d'un puissant pôle industriel ibérique qui a renforcé le poids des pays méditerranéens dans l'espace productif continental. Suite à la disparition de l'URSS, la région du PECO a pris la relève. Ce basculement a profité à des pays comme la Turquie. Ce pays s'affirme comme un nouveau territoire très prometteur pour les industriels du secteur. Dans cette mouvance, on assiste à un relatif affaiblissement de la péninsule ibérique et de l'Italie (voir tableau 6). Valeo, par exemple, a cessé depuis 2003 la fabrication de faisceaux électriques en Espagne (Abrera) et au Portugal (Santo Tirso). De même Renault, en 1998, et Ford, en 2001, se sont retirés du Portugal.

Tableau 6

Europe du Sud : production de véhicules automobiles (1980-2005)

En unités	1980	1985	1990	1995	2000	2005	Evolution 2000-2005
Espagne	1 181 659	1 417 604	2 053 350	2 333 787	3 032 874	2 753 856	- 9 %
France	3 378 433	3 016 106	3 768 993	3 474 705	3 348 361	3 547 839	+ 6 %
Italie	1 611 856	1 572 907	2 120 850	1 667 270	1 738 315	1 038 352	- 40 %
Portugal	119 000	87 975	137 687	159 415	246 724	218 824	- 11 %

Aussi, sous la houlette des constructeurs et autres équipementiers internationaux, certains pays de la rive sud de la Méditerranée développent-ils des activités d'assemblage et/ou de production de composants. Parmi ces pays figure la Turquie. L'industrie automobile turque connaît un dynamisme sans précédent. Dès le début de ce siècle, la production ainsi que les échanges extérieurs de cette industrie s'accroissent rapidement. Le cap du million de véhicules devrait être franchi dans les toutes prochaines années. Cette croissance est tirée par une forte demande intérieure. Elle reste cependant sensible à la conjoncture. Cette croissance est le fruit de l'intégration de la production turque au système automobile européen. Les firmes présentes – Fiat, Renault, Ford, Toyota, Honda et Hyundai – multiplient la rénovation des unités de production et créent de nouvelles installations. Les firmes équipementières sont aussi présentes en Turquie (Lear, Lucas...). Leur nombre est voisin de 100. La production équipementière alimente, pour l'essentiel, les constructeurs locaux. L'intégration aux réseaux productifs et commerciaux du continent européen est marquée par une forte croissance des échanges avec l'UE qui ont été multipliés par près de 20 entre 1993 et 2003. Récemment, la destination des exportations, notamment de produits finis, s'est élargie : PECO, pays de l'Ex-URSS, Maghreb, Moyen-Orient et Europe non communautaire. Les produits assemblés sont diversifiés. Les usines possèdent l'exclusivité de la production des versions tricorps et ou break de modèles largement diffusés en Europe, à l'image de la Megane II et de la Clio (Renault). Le dynamisme de l'industrie automobile turque repose sur un système de partenariat entre les groupes financiers et industriels locaux et les firmes étrangères. Ce sont des structures de *joint venture* qui dominent, structures dans lesquelles les groupes internationaux détiennent une faible majorité.

Dans le sud de la Méditerranée, seuls l'Egypte, le Maroc et, à un degré moindre, la Tunisie ont connu sur la période récente une certaine croissance de la production de véhicules et de composants. L'Egypte se distingue par une forte orientation vers les véhicules industriels, et la production automobile agrège les activités d'une vingtaine de groupes

(6) Les difficultés des groupes américains ne datent pas d'aujourd'hui. En 1970, la part des *Big Three* du marché américain avoisinait 86, 8 %. Cette part a baissé à 75 % en 1980, puis à 64,5 % en 2000 et à 53,6 en 2006. Les constructeurs américains ont misé sur la branche 4x4 et autres gros véhicules sportifs (gourmands) en tournant le dos au segment de la voiture traditionnelle, sur lequel les constructeurs ont joué la carte de la vente aux entreprises et aux loueurs, peu payante en termes de rentabilité et d'image. Mais quand le prix du gallon est passé de 1,5 à 2,5 dollars, les ventes ont chuté de façon vertigineuse. Et les difficultés des uns faisant le bonheur des autres, cette situation a profité dans un premier temps aux groupes asiatiques, notamment Toyota qui a occupé la 3^e place avec 15,4 % du marché américain (en 2006) (Drancourt, 2006 ; Sauviat, 2008). Par la suite, la crise financière n'a épargné aucun constructeur...

(7) Il s'agit, par exemple, d'une usine dont l'installation était prévue dans le Mississippi pour le montage de la Pirus, jusque là produite au Japon.

différents assemblant quelques dizaines, voire quelques centaines de véhicules chaque année. L'évolution de la production automobile (tous véhicules) est passée de 28 000 unités en 1993 à presque 70 000 unités en 2005. La Tunisie opte pour le développement des activités équipementières. Ce pays abrite environ 140 unités de production avec un effectif de 16 000 salariés. De nombreux équipementiers internationaux (Valeo, Delphi...) y sont actifs. La majorité de ces unités est spécialisée dans l'assemblage des câbles et des faisceaux électriques qui sont associés au mutiplexage. Les composants sont destinés principalement à l'exportation. La France, l'Espagne et l'Italie absorbent les 3/4 des exportations tunisiennes.

Faute d'un décollage de la production automobile dans les autres pays, c'est en effet probablement entre le Maroc et la Turquie que des échanges de véhicules neufs entre pays de la zone MEDA semblent s'esquisser, imitant un commerce Sud-Sud. Comme il est peu probable que Renault produise la Logan en Turquie...

Source : Layan et Lung (2006) .

L'annonce de la construction d'un site industriel dans la région de Tanger a donné du crédit à cette hypothèse. En effet, les autorités politiques marocaines et le PDG de Renault-Nissan ont signé, en septembre 2007, un protocole d'accord pour la construction d'une usine située dans la nouvelle zone franche de Tanger. Dans ce cadre, un terrain de 300 hectares sera mis à la disposition des deux constructeurs. Il sera relié au port par une voie routière et ferroviaire dédiée. Ce site produira des véhicules à bas coût dérivés de la plate-forme Logan, vendus sous les deux marques Dacia et Renault suivant les pays où ils seront commercialisés. De son côté, Nissan y assemblera un véhicule utilitaire à bas coût. Le site de Melloussa aura la capacité opérationnelle de 200 000 unités à partir de 2010, puis de 400 000 unités. Il permettra par la même occasion la création de 6 000 emplois directs auxquels s'ajouteront 30 000 supplémentaires grâce aux équipementiers locaux et étrangers en cours d'installation ou déjà présents. Les produits seront destinés principalement à l'exportation. L'Afrique du Nord, le Moyen-Orient et certains pays africains seront la cible privilégiée.

3. ... Mais la crise vient brouiller les pistes

L'industrie automobile mondiale traverse actuellement une période critique. La plupart des constructeurs connaissent des difficultés qui se répercutent sur leurs fournisseurs. Aux USA, les *Big Three* (notamment GM et Chrysler) sont aux abois (6). Les groupes européens font de la résistance. Même Toyota revoie sa copie et prévoit un recul de ses ventes dans les deux ou trois années à venir, y compris en Chine. Ce groupe a ainsi décidé de suspendre ses investissements, notamment aux USA (7). Les raisons qui

expliquent ces difficultés sont nombreuses : saturation des marchés traditionnels de l'automobile, options stratégiques douteuses, pouvoir d'achat en berne, concurrence rude, envol des prix du pétrole et des matières premières (l'acier)... Ce sont les marchés traditionnels de l'automobile qui sont les plus touchés. Ils enregistrent des chutes de vente spectaculaires, notamment aux USA, en Italie en Espagne et au Japon. La crise financière, qui n'a pas encore délivré tous ses secrets, n'arrange pas les choses. Son impact sur l'économie réelle des pays industrialisés est dramatique. Les achats à crédit en pâtissent à cause de l'impact de cette crise sur les filiales de crédit, notamment en matière de refinancement auprès des banques. Les équipementiers sont dans la foulée affectés. Ils font face à de nombreuses difficultés. Bref, les plans de sauvetage ainsi que le retardement ou le gel des projets sont légion. Quant aux marchés émergents (voir encadré), ils constituent un réservoir de croissance non négligeable pour les constructeurs et autres équipementiers.

Encadré 3

Les potentialités des pays émergents

L'internalisation des activités productives des firmes ne se limite plus à un renforcement de la rivalité directe au niveau de la Triade. Elle tient aussi à l'émergence de nouveaux espaces pour cette industrie conçus à la fois comme de nouveaux marchés compte tenu des potentialités de croissance de la demande et comme lieux de production compte tenu des avantages en termes de coûts, en particulier salariaux. Trois « familles » de pays peuvent être identifiées. Une première englobe les pays qui tendent à être absorbés dans le processus d'intégration régionale car ils sont directement insérés dans la division verticale du travail, comme ceux de l'Europe centrale et orientale. Une seconde renvoie à un ensemble de pays qui s'inscrivent dans un processus d'intégration régionale dite périphérique spécifique (Brésil, Argentine..., Indonésie, Thaïlande...). Une troisième est formée de pays-continent (Inde, Russie, Chine) (Freyssinet et Lung, 1996).

Le PECO constitue ainsi un espace dynamique dont les potentialités sont énormes. Cette zone offre aux acteurs des conditions alléchantes pour y construire des usines : bas salaires, main-d'œuvre qualifiée, tradition industrielle, désir de développement (quitte à mettre à mal l'ancien système de protection sociale)... Traditionnellement, Fiat et Volkswagen ont joué un rôle dans l'émergence d'une industrie locale : Lada, Yugo, Polski... Mais d'autres constructeurs et fournisseurs de premier rang investissent cet espace en empruntant deux voies : l'achat de marques locales et de capacités industrielles (Skoda par VW, Dacia par Renault...) ou l'implantation directe (Toyota, Peugeot...). Les équipementiers suivent le mouvement en dessinant un cluster qui englobe

la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la République tchèque... Ces acteurs ont bénéficié d'allègements fiscaux accordés par les Etats. Dans le cadre de négociation d'adhésion à l'UE, certaines de ces mesures ont été supprimées car elles auraient entraîné une distorsion de concurrence. Cependant, une période transitoire a été aménagée. Durant les années 90, 24 usines ont vu le jour dans cette région avec des activités diverses (pneumatiques, assemblage final, vitrage...). De même le marché domestique s'est élargi : en Pologne, par exemple, on est passé de 160 véhicules pour 1 000 habitants en 1990 à 318 en 2000. Pour l'essentiel, la spécialisation de cette zone au niveau des véhicules finis est caractéristique des zones péri-centrales. Le PECO est également devenu une base mondiale *low cost* de premier plan en matière d'équipement automobile (P. Brocard et C. Darmaillacq, 2003 ; *Science et vie*, 2005, J.B. Layan, Y. Lung, 2006).

La Chine est également devenue un espace très prisé par les constructeurs. Ce pays constitue un marché juteux. En 2007, la production s'est hissée à 8 millions véhicules, faisant du marché chinois le deuxième derrière les USA. Derrière GM et Volkswagen qui dominent le marché, il n'existe pas moins d'une centaine de constructeurs. Les firmes locales sont dynamiques, à l'image de FAW, Dong Feng, Nanjing Automotive, SAIC... (ces deux dernières viennent de fusionner). L'implantation en Chine obéit à un système imposé de *joint venture* ou d'association quasi obligée avec un constructeur local (Fiat avec Yeejin, Nissan avec Dong Feng, Toyota avec Tianjin FAW Xiali, GM avec Wulin...). Cette politique de co-entreprise a permis aux groupes locaux de fabriquer certains modèles de GM et de Volkswagen. Et d'autres acteurs locaux fabriquent désormais leurs propres, modèles comme c'est le cas de BYD Auto qui est sur le point de lancer une petite hybride, la F3DM, une petite électrique dotée d'un petit moteur à essence d'appoint. De son côté, SAIC vient de racheter MC Rover et SaangYong... (*Science et vie*, 2005 ; B. Pedroletti, 2008 ; N. Brafman, 2008 b).

L'Inde constitue un autre débouché pour les acteurs. En effet, de nombreux constructeurs s'implantent dans ce pays : Honda, GM, Volkswagen... Les constructeurs locaux ne sont pas inactifs. Ils multiplient des rapprochements avec leurs homologues occidentaux et japonais : Maruti a comme partenaire Suzuki, Mahindra est associé avec Renault, Tata avec Fiat... Tata s'est offert Jaguar et Land Rover. Ce groupe est sur le point de lancer sa Tata Nano, véhicule destiné à différents marchés. La seconde génération de ce type de véhicule aura un moteur propre, électrique et ensuite hybride. Argentum, équipementier indien, a de son côté acheté Heuliez, entreprise française spécialisée dans le développement et la production de la voiture électrique, en vue de produire et de commercialiser des petites voitures électriques en association avec Reva. Les pouvoirs politiques sont amenés à améliorer

les infrastructures et rationaliser les taxes. Ils incitent les entreprises locales à innover. Ces autorités ont ainsi lancé le *National Automotive Testing and R&D Infrastructure Project* qui consiste à construire des plates-formes de tests, de certification et d'homologation afin de permettre aux constructeurs nationaux de se conformer aux normes exigées par le marché mondial (Bouissou, 2008 ; Brafman, 2008 c).

Toutefois, des « fissures » apparaissent. Certains pays et régions (Brésil, Chine, PECO...) enregistrent une décélération de la demande. Le marché chinois, par exemple, devrait passer sous la barre des 10 % en 2008, contre 21 % en 2007 (B. Pedroletti, 2008). De son côté, après une hausse de 30 % en 2007, la demande au Brésil devrait passer 12 % en 2008 (Brafman, 2008 d).

Cette crise est en train peut-être de fermer un cycle dédié à un produit qui depuis un siècle incarne le rêve de liberté et de mobilité en épousant une vision centrée sur la privatisation du bonheur, la concurrence et le libre choix individuel (*les Cahiers de médiologie*, 2001), du moins au sein de la Triade. Cette crise révèle que l'automobile est désormais frappée par un discrédit : la démographie, la pollution, les embouteillages... ont fini par faire de ce produit un symbole d'aliénation et d'inertie. C'est du côté des ordinateurs, des portables... qu'il faut chercher le double principe d'indépendance et de mobilité (P. Brucker, 2009). Cette crise risque aussi d'accélérer les partenariats entre les acteurs afin de concevoir des produits *low cost* qu'on pourra vendre sur les marchés matures et émergents (8). Ces partenariats ne seront pas le fruit de rapprochements entre des acteurs uniquement triadiques. De nouveaux constructeurs s'engouffrent dans la brèche à l'image de FAW qui envisage de se développer en Inde et a engagé des négociations avec Ural-India pour un *joint venture* indo-russe. La production de véhicules urbains, compacts, légers et plus propres risque également de se poursuivre, comme l'atteste l'intérêt porté aux véhicules *richshaw*. L'introduction de nouveaux produits sera cependant suspendue à l'évolution de nombreux facteurs : économique, institutionnel, géopolitique... L'horizon technologique du produit automobile n'est donc pas à l'abri d'incertitudes. La voiture à pile à combustible est-elle à terme la solution la plus prometteuse ? En attendant, les voitures hybrides ou celles dotées d'un moteur Tri-flex vont-elles se diffuser rapidement dans les années à venir ? L'arrivée et la consolidation de nouveaux acteurs vont-elles accoucher d'autres solutions ? A ce jour, on ne sait pas si un ou plusieurs types de carburants s'imposeront, mais les conséquences en termes de concurrence seront radicales (M. Holweg, 2006). Dans ce contexte, ceux qui sauront imposer la ou les solutions viables ne seront pas nécessairement les constructeurs historiques, mais pourraient être de nouveaux entrants : fournisseurs d'énergies alternatives, grands équipementiers, constructeurs

(8) La Logan, par exemple, connaît un certain succès en Allemagne. D'un autre côté, il faudrait prêter attention à ce que J. Rifkin (2002) désigne par l'économie de l'accès, laquelle se matérialise, entre autres, par le phénomène de location de voitures. L'affectation du rapport entre la propriété et l'usage d'une voiture pourrait redessiner les relations entre les constructeurs, les distributeurs et les usagers.

des pays émergents... De grands bouleversements sont en préparation. Ils affecteront l'économie, la géographie, la structure, l'emploi et les relations sociales de la future industrie automobile (Freyssenet, 2009).

En guise de conclusion

Au-delà de cette crise, l'évolution de l'industrie automobile au Maroc serait subordonnée à plusieurs facteurs. Parmi ces derniers, on peut citer les suivants :

- La poursuite des réformes économiques en vue de dynamiser l'économie marocaine, notamment sa composante industrielle. D'où la nécessité de mettre en place une politique d'accompagnement appropriée susceptible de dynamiser davantage le secteur – tout en protégeant, au mieux, le marché domestique – d'aider les entreprises locales à sortir du cadre actuel où priment les segments les plus banalisés de la production équipementière et d'amorcer une inflexion vers des savoir-faire et des activités qui seront en phase avec les nouvelles exigences en matière de production équipementière.

- La capacité de ces entreprises à s'aligner, dans des délais acceptables, sur les standards internationaux et, partant de là, à assurer leur intégration aux réseaux productifs des grands acteurs de cette industrie. De même, ces entreprises sont vivement sollicitées à s'engager davantage en matière de R&D. L'objectif est de dynamiser le système national d'innovation qui est, au demeurant, encore fragile (Bouoyiour, 2003). Dans le cadre de la mondialisation-régionalisation, les principaux acteurs de l'industrie automobile s'implantent là où ils peuvent acquérir des connaissances similaires à un moindre coût et n'hésitent pas à puiser dans les connaissances scientifiques et techniques locales afin de mettre au point de nouvelles solutions techniques et d'organiser les réseaux de recherche à l'échelle régionale, voire mondiale (Yahyaoui, 1998 ; Guellec, 1999 ; Rainelli, 1999).

- L'élargissement du marché domestique. L'émergence d'une demande forte passe par l'accès au crédit lequel constitue, comme dans la plupart des pays de l'OCDE, la voie royale pour l'acquisition d'un véhicule neuf.

- La trajectoire d'internalisation des principaux acteurs de l'industrie automobile, notamment au niveau de la zone euro-méditerranéenne. Il s'agit d'attirer et de nouer des partenariats avec les constructeurs et autres équipementiers internationaux en vue de consolider cette industrie et donc de suivre de près les mutations que l'industrie automobile est appelée à connaître dans les années à venir.

Références bibliographiques

- Bachirat B., Boulouadnine L., Lembarek N. (2006), « L'industrie automobile au Maroc : potentiels et dynamiques des relations clients-fournisseurs », *Critique économique*, n° 17.
- Barmeyer C. et Hertrich S. (2003), « Les stratégies des constructeurs franco-allemands », dans *Problèmes économiques*, n° 2, 863.
- Baudry B. (1995), *l'Economie des relations inter-entreprises*, Paris, La Découverte.
- Bihr N. (2006), « Vers la voiture sur mesure », *Problèmes économiques*, n° 2, 891.
- Boissou J. (2008), « Les constructeurs indiens allient haute technologie et faibles coûts », *le Monde* du 2 décembre.
- Bonaure P. et Lalblin V. (2006), « La place de l'automobile dans notre société », *Problèmes économiques*, n° 2, 891.
- Bouoyiour J. (sous la direction de) (2003), « Technologie, innovation et croissance au Maroc », *Critique économique*, n° 9.
- Boyer R., Durand J.P. (1998), *l'Après-fordisme*, Paris, Syros.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), « Fusions-acquisitions et stratégies de profit : le cas de l'industrie automobile », dans *Revue française de gestion*, n° 131.
- Brafman N. (2008 a), « Renault doit réaliser des prouesses pour tenir ses objectifs de vente », dans *le Monde* du 5 janvier.
- Brafman N. (2008 b), « La Chine occupe la deuxième place du marché mondial derrière les USA », *le Monde* du 2 décembre.
- Brafman N. (2008 c), « Pour la première fois Toyota prévoit une perte d'exploitation en 2008 », *le Monde* du 23 décembre.
- Brafman N. (2008 d), « L'automobile se prépare à des jours difficiles », *le Monde* du 2 octobre.
- Brocard P. et Darmaillacq C. (2003), « La filière automobile française en Europe de l'Est », dans *Problèmes économiques*, n° 2, 836.
- Brucker P. (2009), « La voiture : panne de libido ? Au-delà de la crise, la fin d'un cycle », *le Monde* du 28 février.
- Bulletin du Centre marocain de conjoncture* (1998), « L'industrie automobile face à l'ouverture du marché », n° 18.
- Chanaron J.J., Lung Y. (1995), *Economie de l'automobile*, Paris, La Découverte.
- Colovic A., Mayrhofer U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, n° 184.
- Coriat B.C. (1991), *Penser à l'envers*, Paris, C. Bourgois Ed.
- Dockes P. (1993), « Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993) », *Revue économique*, vol. 4.
- Drancourt M. (2006), « General Motors : la mort d'un géant ? », dans *Futuribles*, n° 319, mai.
- Durand J.P. (2004), *la Chaîne invisible*, Paris, La Découverte.
- Freyssenet M. et Lung Y. (1996), « Entre mondialisation et régionalisation : quelles voies possibles pour l'internalisation de l'industrie automobile ? », actes de GERPISA, n° 18.
- Freyssenet M. (2006), « Fusions et scissions dans le secteur automobile », *Problèmes économiques*, n° 2, 891.
- Freyssenet M. (2009), « Une bataille capitale s'engage avec la transition vers la voiture propre. Au-delà du produit, il faut repenser la géographie des productions », *le Monde* du 4 mars.
- Jacot J.H. (dir.) (1990), *Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation du*

- système automobile en France et au Japon*, Paris, La Documentation française.
- Hajji N., Jaidi L., Zouaoui M. (1992), *Prix et concurrence au Maroc*, Casablanca, Ed. Najah El Jadida.
- Holweg M. (2006), « La nouvelle dynamique concurrentielle », *Problèmes économiques*, n° 2, 891.
- Holz J.M. et Houssel J.P. (2002), *l'Industrie dans l'économie mondiale*, Paris, PUF.
- Gauchon P., Hamon D. et Mauras A. (2002), *la Triade dans la nouvelle économie mondiale*, Paris, PUF.
- Guelec D. (1999), *Economie de l'innovation*, Paris, La Découverte.
- Laânouni M. (2003), « La sous-traitance industrielle au Maroc : situation actuelle et perspectives d'évolution, thèse de doctorat en sciences économiques », faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Sidi Mohammed Benabdellah, Fès.
- Laigle L. (1998), « Le pari risqué de la croissance externe », *Problèmes économiques*, 18-25 novembre.
- Layan J.B., Mezouaghi M. (2001), « Intégration maghrébine et industrie automobile », communication à la réunion annuelle d'Economie Méditerranée Monde Arabe, Unu. de Bordeaux IV, 21-22 septembre.
- Layan J.B., Lung Y. (2006), « Les contours toujours imprécis de l'espace automobile méditerranéen », *Cahiers du GERS*, n° 22.
- Les Cahiers de médiologie* (2001), « Automobile », n° 12.
- Maâninou A., (2000) « L'industrie automobile marocaine est-elle un vecteur d'insertion internationale? », *REMALD*, n° 21.
- Maâninou A. (2007), « La dynamique de l'innovation du produit automobile : état des lieux et perspectives d'avenir », *Economia*, n° 20.
- Michalet C.A. (2002), « La spécialisation internationale n'est plus ce qu'elle était », dans P. Dockes (dir.), *Ordre et désordres dans l'économie-monde*, Paris, PUF.
- Oguma M. (2002), *Japan External Trade Organization*, mars.
- Pedroletti B. (2008), « La Chine développe à grande vitesse les voitures hybrides », *le Monde* du 2 décembre.
- Sauviat C. (2008), « La crise des Big Three de l'automobile américaine », *Problèmes économiques*, n° 2954.
- Science et vie* (2005), « Automobile 2004 », Edition spéciale.
- Science et vie* (2007), « Spécial automobile 2006 », *l'Heure des défis*.
- Shimizu K. (1999), *le Toyotisme*, Paris, La Découverte.
- Rainelli M. (1999), *les Stratégies des entreprises face à la mondialisation*, Ed. EMS.
- Rifkine J. (2002), *l'Age de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte.
- Teulon F. (2002), *la Nouvelle économie mondiale*, Paris, PUF.
- Yahyaoui T. (1998), « Impact du progrès technique sur la dynamique territoriale et concurrentielle de l'industrie automobile mondiale », thèse en sciences économiques, Université de Rennes 1.