



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **Marché américain potentiel des composants automobiles marocains**

Avril 2008

Cette publication a été réalisée par Nathan Associates Inc. dans le cadre du programme Nouvelles Opportunités d'Affaires au Maroc (ordre de tâches PCE-I-33-98-00016-0) pour examen par l'Agence Américaine pour le Développement International.



# Marché américain potentiel des composants automobiles marocains

## **AVIS**

Ce document a été rendu possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Son contenu relève de la seule responsabilité de ou des auteur (s) et ne reflète en aucun cas l'opinion de l'USAID ni du gouvernement des Etats-Unis.



# Table des matières

<b>Marché américain potentiel des composants automobiles marocains</b>	<b>1</b>
Introduction	1
Contexte de l'industrie automobile	1
Industrie mondiale automobile et sourcing des pièces	1
Marché de la rechange et environnements des équipementiers OEM	3
Fournisseurs OEM de services complets	4
Cycles de sourcing des OEM	4
Industrie marocaine des composants automobiles	5
Le Maroc en faits	5
Economie	6
Secteur automobile	7
Composants automobiles	7
Subventions d'incitation à la croissance	8
Zone Franche de Tanger	8
Port Tanger Méditerranée	9
Projet Renault/Nissan à Tanger	9
Comparaison des pays à bas coûts	9
Interviews avec les responsables de l'industrie automobile americaine	10
Méthodologie	10
Extraits des propos	11
Résultats clés de l'enquête	12
Analyse et resultats	13
Fournisseurs PBC régionaux et mondiaux	13
Multinationales et fournisseurs locaux	13
Manque d'opportunités à court terme aux Etats-Unis	14
Recommandations strategiques	14
Stratégie à court terme—Renforcer la notoriété du Maroc en tant que fournisseur automobile	14
Stratégie à long terme n°1 — Former les fournisseurs locaux	15
Stratégie à long terme n°2 — Encourager le sourcing local	16
Stratégie à long terme n°3 — Cibler les clients sélectionnés	16
Stratégie à long terme n°4—Mettre en place une représentation locale	17
Conclusion	17

## Illustrations

### Figures

Figure 1. Croissance des exportations chinoises de pièces automobiles de 2000 à 2006	2
Figure 2. Croissance des exportations indiennes de pièces automobiles de 2000 à 2006	2
Figure 3. Développement automobile et délais de sourcing	5
Figure 4. Carte du Maroc	6
Figure 5. Exportations marocaines de composants automobiles	7

### Tableaux

Tableau 1. Equipementiers automobiles mondiaux opérant au Maroc	8
Tableau 2. Comparaison entre le Maroc et la Chine	10
Tableau 3. Liste de répondants	10

# Marché américain potentiel des composants automobiles marocains

## INTRODUCTION

L'objectif de cette étude est d'analyser le potentiel des équipementiers marocains OEM au sein du marché automobile américain. Cette étude présente d'abord un aperçu sur l'achat dans les pays à bas coûts (PBC) ainsi que le contexte industriel des composants automobiles. Puis, elle aborde le Maroc, son économie et son industrie automobile. Afin d'évaluer la notoriété et l'intérêt pour les composants automobiles marocains aux Etats-Unis, des interviews ont été menées auprès de responsables de cette industrie à partir desquelles les résultats et les analyses ont été présentés. Après analyse des données clés, des conclusions ont été faites sur le potentiel du marché américain pour les composants automobiles marocains. Enfin, des stratégies ont été suggérées aux entreprises marocaines pour pénétrer le marché américain.

## CONTEXTE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

### Industrie mondiale automobile et sourcing des pièces

L'industrie mondiale automobile a connu des changements radicaux au cours de la dernière décennie. La croissance de ce secteur s'est déplacée des pays développés d'Amérique du Nord, d'Europe occidentale et du Japon vers les économies émergentes d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est. Effectivement, il est prévu qu'au cours des cinq prochaines années, la croissance de ces marchés matures soit plate. A l'inverse, les prévisions de ventes dans les pays émergents indiquent une croissance de 7.5 % pour cette même période. Cette croissance des ventes robuste est due à l'émergence de classes moyennes dans ces pays à forte densité humaine, tels que l'Inde ou la Chine. En effet, dans ces pays là, le taux de croissance production de véhicules sera similaire à celui des ventes. Puisque la croissance automobile mondiale des cinq prochaines années sera concentrée dans les économies émergentes, les multinationales de constructeurs automobiles sont davantage intéressées par ces régions.

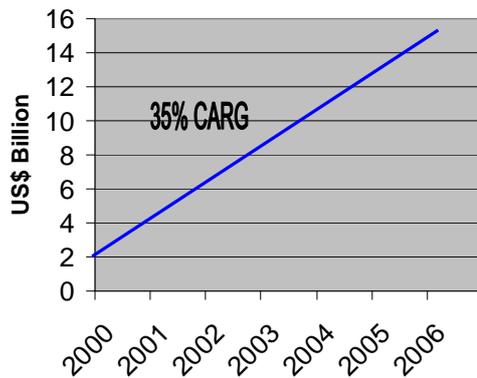
Un des facteurs de la croissance de l'industrie automobile dans les pays émergents est le sourcing mondial des composants automobiles. Dans le jargon des acheteurs, les pays en développement sont parfois appelés pays à bas coûts, ou PBCs. La capacité des constructeurs automobiles et des fournisseurs à efficacement acheter des composants de

qualité à moindres coûts est à la fois une nécessité et un défi. En effet, au sein d'un marché automobile ultra compétitif, la qualité, les caractéristiques et la performance des véhicules sont sans cesse améliorés alors que les consommateurs continuent d'être exigeants. Dans ce marché, la capacité d'un constructeur à acheter des composants moins chers que les autres lui procure un avantage compétitif considérable. Par conséquent, le sourcing mondial, particulièrement à partir pays à bas coûts est devenu une tendance industrielle majeure.

On estime les ventes mondiales de composants automobiles à 250 milliards de dollars US par an. Les principaux pays exportateurs sont les Etats-Unis, le Canada et le Mexique. Chacun de ces pays exporte entre 25 et 35 milliards de dollars de composants par an. En Asie, la Chine est le plus grand PBC fournisseur de pièces et équipements automobiles avec des exportations s'élevant à 16 milliards de dollars en 2006. Les prévisions indiquent que d'ici l'an 2011, ces ventes atteindront les 30 milliards de dollars par an. L'Inde est aussi un important fournisseur PBC de composants avec des exportations dépassant les 1.6 milliards de dollars en 2006. La Chine et l'Inde sont les plus grands fournisseurs PBC mondiaux, avec des ventes vers l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Europe. Les données sur la croissance des exportations chinoises et indiennes de pièces automobile sont illustrées dans les figures 1 et 2 (ci-dessous).

Figure 1

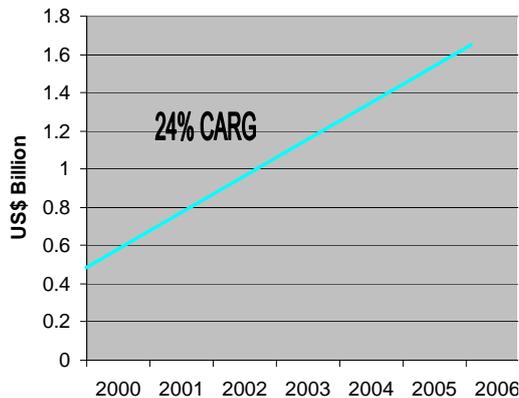
*Croissance des exportations chinoises de pièces automobiles de 2000 à 2006*



Source Boston Consulting Group

Figure 2

*Croissance des exportations indiennes de pièces automobiles de 2000 à 2006*



Source Boston Consulting Group

Les autres PBC fournisseurs, tels que le Mexique, se concentrent davantage sur le marché régional. En effet, la majorité des exportations automobiles mexicaines sont destinées à l'Amérique du Nord, et aux Etats-Unis en particulier. Le Mexique offre, entre autres, deux avantages majeurs aux clients américains.

Le premier est un avantage logistique en termes de facilité et de coûts puisque les marchandises peuvent aisément traverser la frontière entre les Etats-Unis et le Mexique, sans recours au fret maritime. L'autre avantage consiste en l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA) permettant la libre circulation des biens entre le Mexique et les Etats-Unis sans ou avec peu de droits de douane. De plus, l'ALENA a permis l'instauration des maquiladoras — ces usines d'assemblage installées au Mexique qui importent les matériaux des Etats-Unis, assemblent les produits et les réexportent vers les Etats-Unis sans droits de douane ni taxes. Pour ces raisons, le Mexique est devenu une destination de fabrication stratégique pour l'industrie automobile US.

## **Marché de la rechange et environnements des équipementiers OEM**

Les composants automobiles produits dans les PBC se divisent en deux catégories : les composants d'origine OEM montés sur les véhicules neufs (première monte) par les constructeurs automobiles et les composants du marché du rechange, utilisés en remplacement des pièces usagées par les chaînes spécialisées, les concessionnaires ou les garagistes.

D'importantes différences existent entre le marché du rechange et celui des composants OEM. En termes simples, les composants OEM sont conçus sur la base des spécifications particulières de chaque constructeur automobile pour chaque modèle de véhicule (existence de cahier des charges) pour une performance et une durabilité optimales. Les composants du marché de la rechange, quant à eux, ne présentent pas les mêmes degrés de performance et de durabilité en raison de la bassesse des coûts et des poses/ajustements standards de ceux-ci. Généralement, les pièces de remplacement sont conçues de sorte qu'un seul type puisse être installé dans le plus grand nombre de véhicules possible, quelques soient leurs marques ou modèles. C'est une nécessité pratique car le nombre élevé de constructeurs, de modèles et de variations rend quasi-impossible la distribution et le stockage de composants uniques propres à chaque modèle de véhicule. La réduction des coûts est aussi la principale priorité du secteur des pièces de rechange afin de minimiser les coûts de réparation des véhicules et de maximiser le profit des opérateurs du secteur.

Le marché de la rechange et le marché des composants OEM se distinguent principalement par la rigueur technique exigée des constructeurs. Les composants OEM bénéficient des conceptions les mieux élaborées, suivant des cahiers de charges sophistiqués. Les normes du marché de la rechange sont bien moins élevées. Cela signifie que les capacités techniques requises des fournisseurs du marché du rechange sont inférieures à celles des fournisseurs OEM. Dans la plupart des cas, pour qu'un fournisseur soit considéré en tant qu'équipementier OEM, son organisation doit compter les unités suivantes : ingénierie de conception, validation de tests, ingénierie de fabrication et assurance qualité. Cela s'applique aussi aux fournisseurs sous-traitants. Les fournisseurs directs des équipementiers OEM sont appelés fournisseurs de premier niveau ou Tier 1 alors que les fournisseurs sous-traitants sont de niveaux 2 et 3 ou Tier 2 ou Tier 3, selon leur place dans

la chaîne de fournisseurs des OEM. Dans l'industrie équipementière, il est exigé de chaque fournisseur d'avoir les capacités techniques, l'expérience, l'équipement et les systèmes nécessaires pour satisfaire les cahiers de charge exigeants des OEM.

## **Fournisseurs OEM de services complets**

Au cours des deux dernières décennies, l'industrie des composants OEM est devenue de plus en plus exigeante. Face à une compétition accrue et à la pression des coûts, les équipementiers OEMs ont délégué de plus en plus de responsabilités à leurs fournisseurs pour réduire leurs coûts.

Désormais, les fournisseurs de services complets sont non seulement en charge de l'ingénierie, de la production et de l'assurance qualité des composants mais ils sont aussi responsables de la gestion juste-à-temps car les équipementiers OEM ont réduit au minimum les stocks d'inventaires. Cela suppose des livraisons très fréquentes de petits volumes aux clients et un ajustement rapide des niveaux d'inventaires. La conception des packagings selon des normes très spécifiques revient aussi aux fournisseurs. Si un problème de qualité surgit chez un client de l'équipementier, le fournisseur doit immédiatement retirer l'inventaire 'douteux' et le remplacer par un autre de qualité certifiée.

Lors du lancement d'un produit, l'équipe du fournisseur doit être présente chez l'équipementier pour résoudre tout problème pouvant surgir avec leurs composants. Les fournisseurs de services complets doivent aussi gérer le système de garantie : ils sont en charge de l'analyse des composants retournés sous garantie, ils doivent déterminer la cause de la défaillance et évaluer la responsabilité financière. Ils doivent aussi offrir un service pour leurs composants, qui ont chacun leur propre logistique, packaging et système de commande. Les fournisseurs travaillant pour les OEM doivent leur offrir du support et de l'expertise dans plusieurs domaines. Bien que ces obligations concernent principalement les fournisseurs de premier niveau ou Tier 1, elles s'appliquent aussi aux fournisseurs du Tier 2 et Tier 3 à des degrés variés.

## **Cycles de sourcing des OEM**

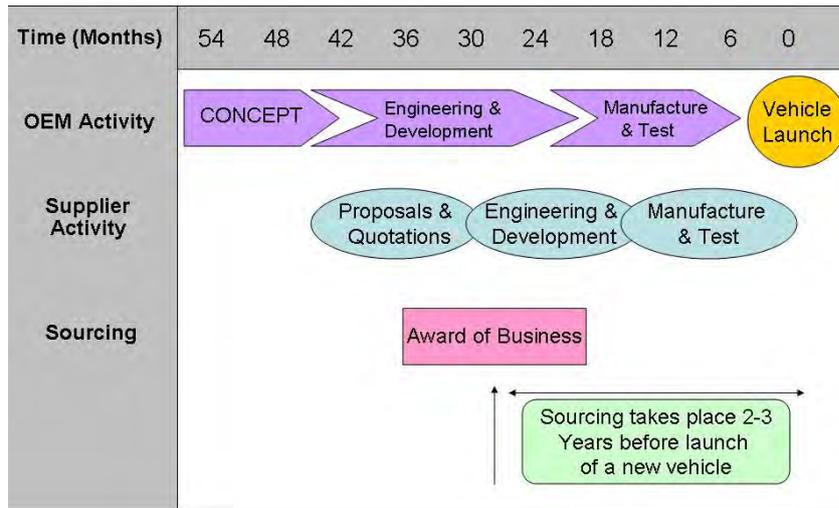
L'achat des composants automobiles OEM suit des schémas ou cycles précis. Ces schémas reflètent le développement de nouveaux modèles d'automobiles. Le cycle de vie typique d'un modèle de véhicule pour particuliers est de quatre à huit ans. C'est la durée de temps pendant laquelle le véhicule est disponible à l'achat avant qu'il ne subisse un changement de modèle majeur. Un changement de modèle majeur nécessite le développement de plusieurs, sinon la totalité des principaux systèmes du véhicule. Ceux-ci comprennent l'ensemble moteur/transmission, la carrosserie, le châssis, l'intérieur et les systèmes électriques.

Le lancement d'un nouveau modèle automobile est complexe. Cela comprend la coordination des activités de plusieurs groupes ou départements, y compris les marketeurs, les planificateurs de produits, les stylistes/designers, les ingénieurs automobiles, les fournisseurs de composants, les ingénieurs de tests et les ingénieurs de production. Le délai de développement automobile est compliqué et exige une parfaite coordination des activités de sorte que les véhicules soient lancés à la bonne date. Le sourcing des nouveaux

composants se fait en cadence avec le développement du véhicule. En fonction des délais de production des équipements (temps nécessaire pour la conception, le test et la fabrication de la nouvelle pièce), le sourcing de la majorité des composants se fait entre 24 et 36 mois avant de démarrer de la production du nouveau véhicule. La figure 3 ci-dessous donne une vue d'ensemble des étapes clés dans le développement d'un nouveau véhicule, en parallèle avec le sourcing des équipements.

Figure 3

*Développement automobile et délais de sourcing*



Les fournisseurs de premier niveau ou Tier 1 démarrent leurs ventes aux OEM au moins une année avant que les décisions sur le sourcing soient prises. Pour réussir à faire affaire avec l'OEM, le fournisseur doit continuellement discuter avec lui des aspects commerciaux et techniques des composants. Cela suppose que les fournisseurs Tier 1 doivent commencer leurs efforts de vente sur ce nouveau projet trois à quatre ans avant que celui-ci ne soit lancé et devienne rentable. Ces délais sont réduits pour les fournisseurs de niveaux 2 et 3 (Tier 2 et Tier 3) qui se voient attribuer les contrats un an au moins avant le démarrage de la production. Ces fournisseurs doivent démarrer leurs ventes au moins 18 mois avant le lancement du projet pour augmenter leurs chances d'obtenir des contrats. Une communication étroite entre les clients et le fournisseur est nécessaire afin qu'il connaisse leurs produits, leurs cycles de sourcing et puisse les considérer pour des projets particuliers. Les nouveaux fournisseurs ne faisant pas partie de la base de fournisseurs ont besoin de plus de temps pour gagner la confiance des clients. Dans la plupart des cas, les fournisseurs ont besoin de deux à trois années pour passer contrat et démarrer les activités avec les équipementiers nord-américains.

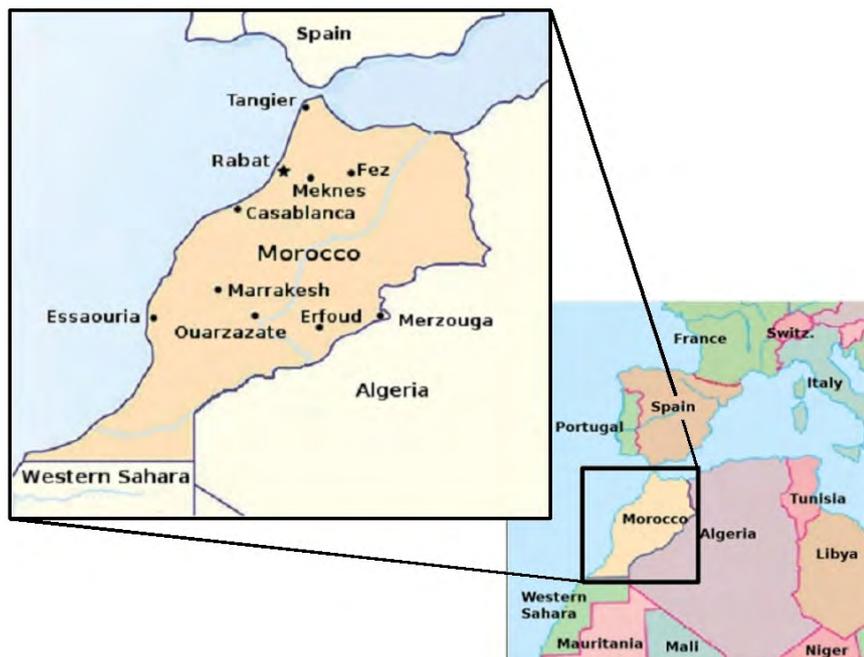
## INDUSTRIE MAROCAINE DES COMPOSANTS AUTOMOBILES

### Le Maroc en faits

Le Maroc se situe à l'extrême nord-ouest de l'Afrique, juste en face de l'Espagne, dont il n'est séparé que par les 14 km du détroit de Gibraltar (c.f. carte du Maroc dans figure 4). Il

est bordé à l'ouest par l'océan Atlantique et au nord par la Méditerranée. Le Maroc est légèrement plus grand que l'état de Californie et sa population avoisine les 34 millions de personnes, un peu moins que les 38 millions de californiens. Le Maroc a d'étroits liens historiques et culturels avec l'Europe. Le pays était, en effet, un protectorat espagnol puis français jusqu'à la fin des années 50. Egalement, la Maroc entretient une longue relation amicale avec les Etats-Unis, puisque que ce fut l'un des premiers pays à établir des relations avec les Etats-Unis nouvellement indépendants au dix-huitième siècle. Le Maroc est considéré comme un allié majeur des Etats-Unis en dehors des pays de l'OTAN.

Figure 4  
Carte du Maroc



L'Islam est la principale religion du Maroc, le gouvernement est une monarchie constitutionnelle sous le règne du Roi Mohamed VI. Politiquement, le Maroc s'inscrit en tant qu'état modéré et relativement progressiste dans le monde musulman. La langue officielle est l'arabe. Le français est généralement utilisé dans le monde des affaires, le gouvernement et la diplomatie. L'espagnol est aussi assez répandu dans le nord du pays.

## Economie

Le Maroc est la cinquième puissance économique d'Afrique, avec un PIB de près de 58 milliards de dollars. Le PIB par habitant s'élève à environs 4 600 dollars contre 10 000 dollars pour le Mexique. Les plus grands secteurs économiques sont l'agriculture et le textile. Le secteur manufacturier représente environs 17 % du PIB et connaît un taux de croissance annuelle de 4 à 5 %. Le Maroc dispose d'une main d'œuvre qualifiée abondante, bon marché ainsi que d'un large bassin de professionnels hautement éduqués. Les ressources humaines en ingénieurs diplômés et en personnel administratif sont aisément disponibles. Bien que l'arabe et le français soient les deux langues d'usage, bon nombre de diplômés parlent aussi anglais.

Le paysage macroéconomique est stable avec une inflation de 3.3 % et un taux de chômage de 7.7 %. On estime que 19 % des marocains vivent en dessous du seuil de

pauvreté. Le Maroc a des accords de libre échange avec l'Union Européenne et les Etats-Unis ainsi qu'avec bon nombre de pays musulmans. Le commerce extérieur est dominé par les échanges avec l'Europe. Plusieurs entreprises d'électronique et de l'automobile y ont délocalisé leurs productions de câblages et de composants électroniques. On compte parmi les principaux investisseurs étrangers au Maroc Renault, Daewoo, Thompson, Microsoft, Oracle, HP, GSK, Boeing, P&G, Pfizer et Motorola. Historiquement, la quasi totalité du tissu industriel se trouve dans la zone du Grand Casablanca, sur la côte ouest du Maroc. Cependant, au cours de ces dernières années, davantage d'investissements et de mesures de développement ont eu lieu dans la région de Tanger, ville du nord, en raison de sa proximité avec l'Europe et des subventions offertes aux investissements étrangers.

En 2006, l'accord de libre échange entre les Etats-Unis et le Maroc est entré en vigueur, permettant à 95 % des biens d'être exemptés de droits de douane. Un an après la signature de cet accord, le commerce entre les Etats-Unis et le Maroc a augmenté de 40 %.

## Secteur automobile

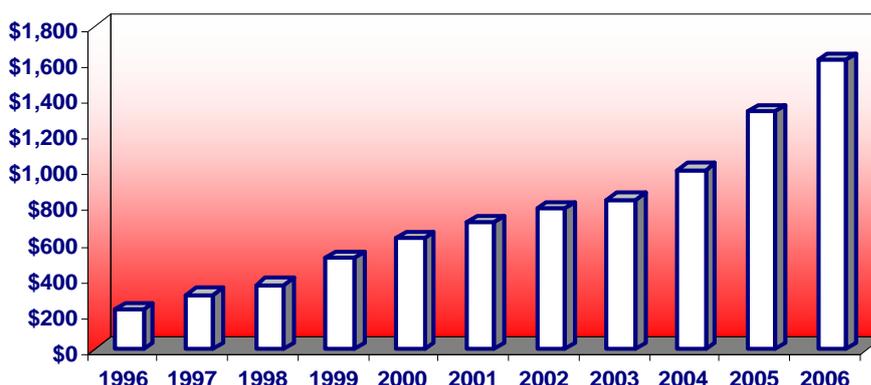
L'industrie automobile marocaine génère un revenu annuel de 2.3 milliards de dollars US, soit 5 % du PIB. Près de 300 entreprises du secteur automobile opèrent dans ce pays. Renault est le plus grand constructeur de véhicules pour particuliers. Une joint venture entre le gouvernement marocain et Renault a été créée en 1966 sous le nom de SOMACA. SOMACA fabrique près de 30 000 véhicules pour particuliers chaque année pour Renault, Citroën et Peugeot. Renault détient la plus grande part de marché du pays, avec près de 33 % du segment particuliers. Les véhicules poids lourds sont aussi assemblés au Maroc, notamment par Isuzu, Mercedes Benz, Mitsubishi, Nissan, et Volvo.

Au cours des dix dernières années, les investissements dans l'industrie automobile marocaine ont pris de l'essor, stimulés par les grandes subventions offertes aux entreprises étrangères et la proximité géographique du Maroc avec l'Europe, offrant un sourcing de PBC pratique aux clients européens.

## Composants automobiles

Les revenus engendrés par le secteur des composants automobiles au Maroc avoisine les 1.8 milliards de dollars par an, dont près de 1.5 milliards de dollars en exportations (c.f. la figure 5 sur la croissance des exportations marocaines de composants automobiles).

Figure 5  
*Exportations marocaines de composants automobiles*



Source Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile (AMICA)

Les exportations de pièces automobiles connaissent une croissance de plus de 25 % par an. Près de 60 équipementiers emploient environ 28 000 personnes. En plus des équipementiers à fonds marocains, on compte aussi plusieurs multinationales qui ont délocalisé leurs sites de production au Maroc. Ces délocalisations concernent particulièrement la production de composants à haute valeur ajoutée, tels que les systèmes de câblage et les textiles automobiles. Le tableau 1 liste les équipementiers automobiles mondiaux opérant au Maroc.

Tableau 1  
*Équipementiers automobiles mondiaux opérant au Maroc*

Entreprise	Pays d'appartenance	Produits fabriqués au Maroc
Valeo	France	Systèmes de câblage
Yazaki	Japon	Systèmes de câblage
Delphi	Etats-Unis	Systèmes de câblage
Sumitomo	Japon	Systèmes de câblage
Lear	Etats-Unis	Systèmes de câblage
Anotlin	Espagne	Equipements d'intérieur

Source Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile (AMICA)

## Subventions d'incitation à la croissance

Les entreprises étrangères reçoivent un certain nombre de subventions pour investir au Maroc. Le gouvernement marocain subventionne les terrains et les coûts de construction pour les entreprises étrangères y installant leurs structures. Des subventions sont aussi disponibles pour les formations et le développement d'infrastructures et le gouvernement offre aussi des programmes d'abattement fiscaux.

Les entreprises investissant dans la zone franche de Tanger (centre économique à l'extrême nord du pays dont le statut est particulier) reçoivent des subventions encore plus élevées, y inclus les exemptions fiscales. Ces entreprises sont aussi exonérées de toutes taxes à l'import ou droits de douane.

## Zone Franche de Tanger

Géographiquement, Tanger est la ville marocaine la plus proche de l'Europe, avec l'Espagne juste à 14 km via le détroit de Gibraltar. La zone franche de Tanger est essentielle pour l'Europe, elle représente ce que les *maquiladoras* du Mexique sont pour les Etats-Unis. Effectivement, le Maroc est le lieu de sourcing PBC dont la logistique est la plus proche des grands pays d'Europe occidentale. Les matériaux peuvent entrer d'Europe au Maroc sans droits de douane, y être traités ou assemblés puis exportés vers l'Europe libres de taxes et de droits de douane. La combinaison de l'ALE Maroc-UE et la zone franche de Tanger favorise la création de zones de traitement pour l'exportation à l'instar de l'ALENA qui a permis aux *maquiladoras* d'opérer.

## Port Tanger Méditerranée

Le projet du port Tanger Med constitue un autre facteur clé pour les exportations marocaines de pièces et équipements automobiles. Ce port stratégique et son complexe industriel sont devenus partiellement opérationnels en juillet 2007, la seconde phase de ce projet (Tanger Med 2) sera achevée en 2011. Tanger Med inclut un port en eau profonde, des terminaux à conteneurs variés et une d'infrastructure intermodale rail-route. Ce port fournira des liaisons efficaces et peu coûteuses à la zone franche de Tanger et au fret vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

Jusqu'alors, le fret du Maroc en Amérique du Nord était transbordé via l'Europe. Avec le port Tanger Med, les cargos seront directement affrétés en Amérique du Nord par des trajectoires sur la méditerranée. Cela réduira de façon considérable les coûts et les délais de transport des biens vers l'Amérique du nord. Par exemple, la durée de transit de biens du Maroc au centre des Etats-Unis via les transbordements en Europe est de quatre semaines environs. Avec le transit direct du port Tanger Med, cette durée sera réduite à 2.5 semaines seulement. Une ligne de transit direct pourrait atteindre la côte Est des Etats-Unis en une semaine.

## Projet Renault/Nissan à Tanger

En septembre 2007, le groupe Renault/Nissan a annoncé son projet de construction d'un nouveau site de production d'un milliard d'euros dans la zone franche de Tanger. Ce site fabriquera les voitures Logan, la réponse de Renault/Nissan au segment ultra 'low- cost', segment qui connaît la plus grande croissance mondiale. Renault/Nissan a choisi le Maroc en tant que plateforme stratégique d'exportation de ces véhicules vers l'Europe (90 % des véhicules construits au Maroc seront exportés). Il est prévu de construire 200 000 unités par an d'ici 2010 pour atteindre un nombre final de 400 000 unités. Selon Renault/Nissan, ce nouveau site créera 6 000 emplois directs et 30 000 indirects. Le Maroc a de très grands avantages logistiques et de communication par rapport à l'Asie en raison de sa proximité avec l'Europe et de l'usage répandu du français. Le Maroc bénéficie aussi d'une main d'œuvre abondante et bon marché; il peut importer facilement les matériaux d'Europe où Renault/Nissan a d'autres sites. Le groupe a déclaré que la production au Maroc sera bien moins coûteuse qu'en Roumanie ou en Turquie, et aussi 'bon marché' qu'en Chine.

Le projet Renault/Nissan stimulera considérablement l'industrie automobile marocaine. La production de la Logan élèvera de plusieurs niveaux la capacité productive automobile marocaine. En même temps, cela développera rapidement et à grande échelle la base de fournisseurs avec de plus grandes capacités.

## Comparaison des pays à bas coûts

En termes de potentiel à approvisionner l'Amérique du nord, le Maroc est aussi compétitif que les autres grands PBC. Les coûts directs de main-d'œuvre au Maroc sont 50 % moins élevés qu'au Mexique mais 25 % plus chers qu'à la Chine. Le tableau 2 compare les coûts et autres facteurs entre la Chine et le Maroc. Les coûts de terrain et de construction au Maroc sont similaires à ceux de la Chine. Cependant, les coûts et durées de fret du Maroc sont considérablement plus avantageux que ceux de la Chine. Le cout de fret d'un conteneur de 40 pieds d'un port chinois vers le centre des Etats-Unis est de 6 000 dollars

environs. A partir de Tanger Med, ce coût est estimé à 3 500 dollars. De plus, la durée de transit du Maroc au centre des Etats-Unis est de moitié plus courte qu'à partir de la Chine, ce qui est un avantage comparatif majeur. En résumé, le Maroc offre aux Etats-Unis des avantages plus importants que ceux des grands fournisseurs PBC.

Tableau 2  
*Comparaison entre le Maroc et la Chine*

Facteur coût	Maroc	Chine
Coûts liés au terrain et à la construction de bâtiment	US\$350 par m <sup>2</sup>	US\$300 par m <sup>2</sup>
Coût direct de main-d'œuvre	US\$200 par mois	US\$150 par mois
Coût de fret de conteneur (40 pieds) aux Etats-Unis/ centre	US\$3500	US\$6000
Durée de transit aux Etats-Unis/ région du centre	2.5–3 semaines	5-6 semaines

*Nota bene* Les données sur le transit maritime sont projetées pour le port Tanger Med, qui sera opérationnel au troisième trimestre de 2008.

*Source* Chambre de commerce américaine au Maroc, experts sectoriels marocains, l'auteur

## INTERVIEWS AVEC LES RESPONSABLES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMERICAINE

### Méthodologie

Pour appréhender le potentiel des fournisseurs marocains aux Etats-Unis et de valoriser le rôle du Maroc en tant qu'OEM de composants automobiles sur le marché nord américain, nous avons interviewé 10 responsables de l'industrie automobile américaine en novembre 2007. Ces répondants sont implantés dans le centre des Etats-Unis et occupent divers postes à degrés de responsabilités variés. Ils ont reçu des informations basiques sur l'industrie automobile au Maroc et sur la finalité de ce projet, puis ont été interrogés sur le potentiel des fournisseurs marocains à vendre aux clients nord américains.

Le tableau 3 liste les répondants.

Tableau 3  
*Liste de répondants*

Poste	Entreprise
Directeur des achats	General Motors
Acheteur senior	Grupo Antolin
Responsable achats 1	Ford Motor Co.
Responsable achats 2	Ford Motor Co.
Vice Président des ventes	Jay Industries (Fournisseur Tier 2 de pièces estampées)
Directeur du commerce et de la politique externe	Association des fabricants de moteurs et d'équipements (MEMA)
Responsable des ventes	Siemens Automotive
Acheteur	Faurecia
Directeur de la région Afrique du Nord	DHL
Chef de projet	Visteon

## Extraits des propos

- « Je ne sais pas grand chose du Maroc et je doute fort que l'on n'achète quoi que ce soit de cette région »—Directeur des achats, General Motors
- « Je ne connais pas les fournisseurs marocains mais je n'ai pas de problème avec le sourcing du Maroc si les composants répondent à nos exigences. Après tout, nous utilisons des pièces d'Inde et de Chine, donc pourquoi pas du Maroc ? » — Acheteur senior, Grupo Antolin
- « En Europe, la plupart de notre sourcing PBC provient de l'Europe de l'Est ou de la Turquie, mais nous n'importons pas beaucoup de composants de cette région aux US à cause de la faiblesse du dollar. En Amérique du Nord, nous avons tendance à baser notre production et notre sourcing au Mexique. » — Acheteur-Faurecia
- « Si le Maroc peut battre les prix mexicains et s'il offre la qualité, l'ingénierie et les capacités logistiques adéquates, il peut devenir fournisseur en Amérique du nord » — Responsable achats 1- Ford Motors
- « Le Maroc est un pays inconnu. Je ne saurais pas du tout à qui parler ni par où commencer » — Vice Président des ventes- Jay Industries
- « Les entreprises marocaines auront besoin d'une représentation locale pour prendre en charge les questions d'ingénierie et de commerce. La communication et la langue pourraient poser des problèmes. Je gère des fournisseurs en Chine et ces éléments nous posent de grands problèmes. » — Responsable achats 2, Ford Motors
- « Une délégation marocaine était venue à l'APEX (salon des pièces automobiles) en 2004, mais il n'y a plus eu d'activités depuis, que je sache. L'entrée de fournisseurs marocains dans le marché nord américain est un chantier de longue haleine. » — Directeur du commerce et de la politique externe, MEMA
- « Le Maroc devra effectuer le processus typique que les nouveaux PBC suivent : développement de fournisseurs compétents, promotion de ceux-ci aux Etats-Unis, concentration des efforts sur quelques produits clés et clients, pénétration du marché et développement à partir de là. » — Responsable des ventes, Siemens Automotive
- « J'ai entendu dire que le port Tanger Med est bien, Cela signifie que le Maroc aura accès à beaucoup de frets vers l'Amérique du Nord. Mais il est tellement récent que nous n'avons pas encore eu d'expérience avec. » Directeur de la région centre,DHL
- « Il est difficile de faire mieux que trajets logistiques des *maquiladoras* du Mexique. Les composants vont des usines du Mexique, passent les douanes et sont placés dans les entrepôts du Texas en quelques heures seulement. De là bas, on peut se rendre n'importe où aux Etats-Unis ou au Canada en deux ou trois jours seulement. » — Chef de projet, Visteon

## Résultats clés de l'enquête

- **Manque de notoriété.** La plupart des personnes enquêtées n'étaient pas conscientes des potentialités du Maroc à servir de lieu de sourcing PBC de composants automobiles.
- **Acteurs régionaux.** Les répondants qui étaient au courant du sourcing au Maroc le pensaient retreint seulement à l'Europe. Le répondant de Grupo Antolin (ressortissant espagnol) savait qu'Antolin fabrique ses compensateurs au Maroc, mais il n'avait jamais considéré le Maroc comme base de sourcing PBC pour Etats-Unis.
- **Le sourcing des PBC est un champ ouvert,** et les composants importés aux Etats-Unis proviennent de toutes parts du monde. Le Mexique et la Chine sont les plus grands acteurs, mais les composants proviennent aussi de l'Asie du Sud Est, de l'Amérique Centrale et de l'Europe de l'Est. En d'autres termes, si les fournisseurs marocains satisfont les exigences de coûts, de qualité, de capacité technologique et de systèmes logistiques, ils peuvent absolument entrer dans le marché nord américain.
- **Le paysage des PBC est en mutation avec les changements de capacités et de coûts.** Par exemple, les harnais câbles pour le marché américain provenaient quasi exclusivement du Mexique, mais avec la hausse des coûts de la main d'œuvre mexicaine, la production s'est déplacée vers la Chine et le Honduras.
- **La majorité du sourcing PBC aux Etats-Unis provient du Mexique.** La logistique d'import du Mexique est très bien établie, rapide et pratique. En plus de s'approvisionner du Mexique, les équipementiers nord américains (OEM et fournisseurs) y délocalisent aussi leurs usines. C'est une tendance continue.
- **Quelques inquiétudes concernant les déplacements au Maroc.** Un des directeurs d'achat de Ford a affirmé que sa compagnie interdit les voyages au Maroc. D'autres répondants ont tenu des propos variés sur la sécurité au Maroc. Une autre personne (d'Espagne) a, quant à elle, souvent passé des vacances au Maroc et n'a aucun problème à s'y rendre.
- **Une présence locale aux Etats-Unis est requise.** De part la nature exigeante de l'industrie des composants automobiles OEM, une communication fréquente en face à face est indispensable. La maîtrise de la langue, de la culture et des pratiques d'affaires dans l'industrie automobile US sont des pré-requis.
- **L'assistance du gouvernement est nécessaire.** Il est extrêmement difficile pour les fournisseurs individuels issus de petits pays de pénétrer le marché nord américain par leurs propres moyens. Les autres pays, tels que la Corée et la Chine bénéficient de missions commerciales subventionnées par le gouvernement et de bureaux de représentation pour promouvoir le commerce, l'investissement et soutenir les entreprises nationales dans l'établissement de leurs activités aux Etats-Unis.

## ANALYSE ET RESULTATS

### Fournisseurs PBC régionaux et mondiaux

Le Maroc est d'ores et déjà un grand fournisseur PBC de composants automobiles. Effectivement, la comparaison entre les exportations de pièces auto du Maroc et d'Inde (figures 5 et 2 respectivement) montre des niveaux d'exportations et des taux de croissance très similaires. En effet, le Maroc et l'Inde sont tous les deux fortement établis en tant que fournisseurs PBC, mais une grande différence existe entre ces deux pays. Le Maroc est un lieu de sourcing PBC régional, intégralement axé sur l'Europe. Les multinationales implantées au Maroc produisent uniquement pour le marché européen, et ce, grâce aux subventions gouvernementales offertes aux entreprises étrangères, à l'accord de libre échange entre le Maroc et l'UE et à la proximité logistique et géographique du Maroc à l'Europe. Cette relation d'approvisionnement est analogue à celle entre les Etats-Unis et le Mexique à travers les *maquiladoras*. Dans ces deux cas, les accords de libre échange et les subventions gouvernementales ont résulté en des solutions de sourcing régional PBC fructueux. A l'instar de la quasi-totalité des composants automobiles mexicains qui sont destinés aux Etats-Unis, presque tous les composants automobiles marocains sont exportés en Europe.

Contrairement au sourcing PBC régional, le sourcing PBC mondial n'est pas restreint à un pays ou une seule région. Par exemple, l'Inde et la Chine qui sont des fournisseurs PBC mondiaux, exportent en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Dès lors, pour établir des relations d'affaires avec l'industrie automobile américaine, le Maroc doit passer de fournisseur PBC régional à fournisseur PBC mondial.

### Multinationales et fournisseurs locaux

Il y a deux groupes distincts de fournisseurs automobiles au Maroc, les multinationales et les fournisseurs locaux. Les entreprises étrangères, ou multinationales, opèrent en dehors du Maroc et leur activité primordiale est l'approvisionnement de l'Europe en pièces automobiles. Ces entreprises sont responsables d'une grande partie des exportations marocaines de composants automobiles. Plusieurs équipementiers parmi les plus grands au monde (Valeo, Yazaki, Delphi, Sumitomo, Lear) opèrent au Maroc où ils fabriquent notamment les systèmes de câblage. Ces structures disposent des meilleures capacités en ingénierie, fabrication, qualité, gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique. Elles font affaire avec les plus grands OEM du monde et connaissent leurs systèmes et exigences.

Les fournisseurs multinationaux ont des stratégies globales de sourcing PBC. Ils ont souvent recours au sourcing PBC régional ce qui débouche parfois sur plusieurs sources PBC pour un seul composant. Les harnais de câbles automobiles sont souvent fabriqués au Mexique pour les US, en Chine pour le Japon et au Maroc pour l'Europe.

Le second groupe de fournisseurs—les entreprises marocaines à fonds propres—ont un niveau de capacité et d'expérience différent des multinationales, d'après les experts de l'industrie automobile au Maroc. Les entreprises locales sont peu exposées aux clients et standards internationaux. Bien que certains fournisseurs aient obtenu la certification de qualité ISO 9001, les initiés de cette industrie affirment que seulement 15 à 20 entreprises

marocaines sont capables de fabriquer des composants répondant aux normes internationales. Les experts industriels déclarent aussi que la plupart de l'outillage utilisé pour fabriquer les pièces au Maroc est importé. La conception de l'outillage et les capacités de fabrications sont les deux savoir-faire clés à maîtriser pour développer une industrie d'équipements robuste.

Le manque de ces capacités au Maroc indique que le sourcing au Maroc est tout jeune et requiert du temps pour atteindre les niveaux de qualité et de fabrication attendus par les clients mondiaux.

## **Manque d'opportunités à court terme aux Etats-Unis**

Le Maroc a un grand potentiel d'export de composants automobiles en raison de ces facteurs : coûts PBC attractifs, expérience prouvée et réussie en Europe, l'ALE entre le Maroc et les Etats-Unis et l'avantage comparatif logistique sur l'Asie. Ces facteurs font du Maroc un fournisseur automobile OEM futur très attractif.

Cependant, de grands obstacles doivent être dépassés pour que le Maroc puisse se faire une place dans le marché US. Comme l'indiquent les entretiens avec les responsables du secteur automobile américain, il n'y a pas de notoriété du Maroc en tant que fournisseur de composants automobiles aux US. Aussi, la première démarche à faire est d'établir la notoriété du Maroc aux US en tant que fournisseur PBC et de mettre en exergue les avantages de son industrie automobile dynamique.

Le temps nécessaire au démarrage des ventes de composants OEM pose aussi un grand problème. Le cycle de sourcing automobile exige que les fournisseurs obtiennent des commandes deux à trois ans avant la production et la commercialisation. Aussi, les fournisseurs marocains doivent s'attendre à 2-3 années d'investissements en ressources et en temps avant de voir des retombées commerciales. Puisque qu'il faut renforcer la notoriété doit et commencer la commercialisation avant de passer des contrats, la durée totale pour réaliser des ventes sera de trois à quatre ans au moins.

## **RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES**

### **Stratégie à court terme — Renforcer la notoriété du Maroc en tant que fournisseur automobile**

Comme le suggèrent les entretiens menés dans cette étude, la notoriété du Maroc en tant que fabricant de pièces automobiles est très faible. La première étape dans la création d'opportunités d'affaires aux Etats-Unis pour les fournisseurs marocains est de promouvoir le Maroc. Les fournisseurs marocains ont déjà établi de fructueuses relations d'affaires en Europe, cela démontre la viabilité du Maroc en tant que lieu de sourcing PBC pour les fabricants et fournisseurs automobiles mondiaux. Ce message devrait être développé et diffusé à travers des canaux adressés aux responsables américains de l'automobile. A cette fin, il serait intéressant d'induire les clients européens à porter ce message de la part du Maroc. Par exemple, suite à l'annonce du projet Logan à Tanger par Renault, le groupe aura l'opportunité de communiquer aux médias et à ses partenaires sur les capacités manufacturières marocaines. En fait, ce processus a démarré le jour de

l'annonce du projet puisque plusieurs articles sur ce projet ont été publiés, notamment dans le Wall Street Journal, avec beaucoup de références positives sur le Maroc. Ces articles constituent une étape importante dans la promotion du Maroc aux Etats-Unis. Si les responsables de Renault et Nissan peuvent être convaincus de livrer des messages positifs et spécifiques sur le Maroc en tant que lieu de fabrication automobile, ces messages seront clairement entendus aux Etats-Unis.

Le Maroc gagnerait aussi à recourir à des consultants en relations publiques/ marketing pour développer et diffuser le message en Amérique du nord sur le Maroc en tant que fournisseur PBC. Cette campagne de communication pourrait être diffusée dans des canaux et des lieux touchant de près les compagnies américaines automobiles, y compris les salons commerciaux, les revues commerciales spécialisées, les communiqués de presse et les sites web.

Aux Etats-Unis, il existe plusieurs moyens pour renforcer la notoriété du Maroc en tant que base de sourcing PBC. Certains PBC y ont ouvert des bureaux de commerce pour promouvoir le commerce et l'investissement. Ces bureaux assistent aussi les entreprises nationales dans leurs démarches d'installation aux US. Ainsi, La Corée a ouvert un bureau commercial à Detroit. D'autres pays tels que la Chine envoient fréquemment des délégations commerciales aux Etats-Unis. Ces groupes composés d'experts sectoriels, de responsables gouvernementaux et d'universitaires visitent plusieurs villes et y promeuvent le commerce avec la Chine. Plusieurs salons automobiles ont lieu chaque année, le plus grand étant la Société des Ingénieurs Automobiles tenu chaque mois d'avril à Detroit. Ce salon a accueilli au cours des dernières années des fournisseurs PBC tels que le Mexique, la Corée et la Chine. Cet événement donne aux équipementiers de niveaux (ou Tier) 1, 2 et 3 une très grande visibilité. En effet, il les expose à bon nombre de représentants d'OEMs et leur fait connaître les diverses offres de produits du marché automobile, y compris celles des autres fournisseurs PBC.

## **Stratégie à long terme n°1 — Former les fournisseurs locaux**

La pénétration du marché américain nécessite à la fois de la formation et l'élargissement de la base de fournisseurs puisque la plupart des composants automobiles fabriqués au Maroc sont destinés aux clients européens. Les normes européennes, bien qu'assez similaires aux normes US, comportent des différences de base. C'est le cas de la certification qualité de des systèmes d'évaluation des capacités des fournisseurs par les clients. La majorité des fournisseurs marocains ne connaissant pas les normes US (TS16949) qui imposent aux fournisseurs de passer des formations et des audits avant d'obtenir le statut de fournisseur de client.

La formation des fournisseurs marocains devrait comprendre tous les domaines de ce secteur : ingénierie de conception, fabrication, systèmes qualités, gestion de la chaîne d'approvisionnement et information technologique. Les formations et le développement devraient systématiquement être coordonnés par un organisme tel que l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile (AMICA) ou le gouvernement marocain. Ce serait aussi bénéfique d'avoir recours à un bureau de consulting automobile américain pour concevoir et établir un programme de développement des fournisseurs axé sur les exigences industrielles américaines.

## **Stratégie à long terme n°2 — Encourager le sourcing local**

Une autre méthode à recommander pour améliorer les capacités des fournisseurs marocains est d'exiger des multinationales opérant au Maroc d'intégrer dans leurs équipements un certain quota de composants de fabrication locale. A cet égard, les responsables marocains ont les outils nécessaires pour agir sur le développement des capacités des entreprises marocaines. En obligeant les multinationales implantées au Maroc d'utiliser un certain pourcentage de composants fabriqués localement, le développement de fournisseurs locaux sera stimulé. D'ailleurs, la Chine exige des fabricants automobiles étrangers d'acheter des fournisseurs chinois un minimum de 40 % des composants utilisés dans la production de véhicules (composants fabriqués en Chine). Si ce quota n'est pas respecté, les fabricants étrangers sont assujettis à des taxes d'importation plus élevées. Cette exigence de quotas pousse ainsi les fabricants étrangers à former et coacher les fournisseurs locaux. Les fournisseurs marocains bénéficieraient considérablement de ce type de règlement non seulement au niveau des ventes mais aussi de la formation et de la recherche développement.

## **Stratégie à long terme n°3 — Cibler les clients sélectionnés**

Le développement direct des affaires et la commercialisation sont cruciaux pour gagner des contrats aux Etats-Unis. Cibler les clients américains et européens travaillant déjà avec les fournisseurs marocains en Europe serait un avantage. Il est toujours plus simple pour un équipementier OEM ou un fournisseur Tier 1 de contracter avec un fournisseur figurant dans sa base de fournisseurs (même s'il est localisé dans une autre région) que de faire affaire avec un nouveau fournisseur totalement inconnu. En approchant les entreprises américaines avec lesquelles ils ont déjà travaillé en Europe, les fournisseurs marocains ont déjà 'un pied dedans'. Les fournisseurs marocains peuvent leur demander de leur présenter d'autres contacts américains. Se présenter en personne fera une meilleure impression et donnera plus de résultats qu'un simple appel à froid. En outre, si le fournisseur accorde aux clients européens certains avantages, tels que des remises de prix sur de plus larges volumes de commandes américaines, ces derniers auront un intérêt particulier à réussir ce projet.

Chaque client automobile américain a ses propres caractéristiques et un mode opératoire propre. Aussi les fournisseurs de composants automobiles doivent adopter des stratégies adaptées à chaque client. Par exemple, les OEMs japonais accordent la priorité aux relations de long terme et sont très réticents à ajouter de nouveaux fournisseurs. Ils sont contre la prise de risque et avant d'envisager de faire affaire avec des fournisseurs, ils leur font passer des audits approfondis et cherchent à bien connaître leurs capacités. Les constructeurs automobiles américains, sont quant à eux, plus intéressés par les prix que par les relations de long terme. Ils sont prêts à prendre des risques avec de nouveaux fournisseurs s'ils leur offrent des réductions de prix considérables.

Finalement, le sourcing direct à l'équipementier OEM crée un grand fardeau pour le fournisseur au niveau du service client. Cela suppose un département interne d'ingénierie, le transfert de données électroniques, le support du site, la qualité de la documentation, des systèmes de garanties et le service aux pièces détachées. Les fournisseurs Tiers (niveaux ou Tier 1,2 et 3) exigent généralement moins de support que les OEMs, le travail avec eux est moins pesant. En ce qui concerne le ciblage initial des clients nord-américains, il serait

logique que les fournisseurs marocains visent des fournisseurs Tiers tels que Johnson Controls, Lear, Valeo, Magna, Antolin, Delphi, Faurecia et Visteon.

## **Stratégie à long terme n°4 — Mettre en place une représentation locale**

Il est recommandé de mettre en place une représentation locale aux Etats-Unis pour réussir son développement commercial. En effet, la plupart des OEM et des clients de niveau 1 et 2 exigent des représentants locaux en raison de l'intensité des communications et des échanges d'informations (d'ordre technique et commercial) nécessaires dans le processus de développement de produits. Ce type d'interactions avec ces clients ne peut être accompli en dehors de l'Amérique du Nord et c'est d'autant plus vrai une fois les contrats établis. En effet, des réunions techniques et commerciales sont tenues presque tous les jours, et ce 18 à 24 mois avant le lancement d'un nouveau produit. Des professionnels automobiles US experts dans leur domaine doivent être recrutés car la maîtrise des systèmes logistiques, commerciaux, et techniques des clients est essentielle. Les fournisseurs PBC ayant réussi en Amérique du Nord ont soit recruté leurs propres experts locaux ou ont eu recours aux représentants des constructeurs pour mener à bien ces tâches.

## **CONCLUSION**

Suite à l'exploration du potentiel de sourcing de composants automobiles OEM du Maroc aux Etats-Unis, les résultats indiquent que le Maroc a des opportunités considérables pour entrer sur ce marché. Mais cela nécessiterait beaucoup de temps et de ressources.

Effectivement, il faudrait trois à quatre années pour pénétrer le marché des composants OEM. En premier lieu, il faudrait renforcer la notoriété du Maroc en tant que fournisseur d'équipements automobiles sachant que le processus des ventes aux clients américains ne pourrait démarrer qu'une fois cette notoriété est établie. Pour augmenter leurs chances de réussite sur le marché américain, les équipementiers marocains doivent entreprendre les démarches suivantes : formation des fournisseurs locaux, encouragement du sourcing local, ciblage des clients adéquats et mise en place d'un bureau de représentation aux Etats-Unis.