

## **L'Innovation et la compétitivité du secteur Automobile Marocain dans les Chaînes de Valeur Mondiales**

### **Innovation and Integration of the Moroccan Automotive Industry in Global Value Chains**

**LAKIR Radouane**

Docteur en droit privé & Enseignant chercheur

École Nationale des Sciences Appliquées-Berrechid

Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion Management des Affaires

Maroc

**Radouane.lakir@gmail.com**

**LOUZAR El Mehdi**

Doctorant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales-Settat

Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion Management des Affaires

Maroc

**Louzarmehdi@gmail.com**

**Date de soumission** : 06/08/2020

**Date d'acceptation** : 15/09/2020

**Pour citer cet article** :

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

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Aujourd'hui, l'innovation se trouve au carrefour des contraintes et opportunités offertes à travers la décomposition internationale du processus productif dans un contexte où les entreprises essaient de se concentrer sur son métier de base et ses activités d'excellence et confier une partie des activités secondaires à d'autres ce qu'ils sont susceptibles de mieux faire qu'elle. De ce fait, chaque opérateur intervenant dans la chaîne de valeur participe par son avantage concurrentiel pour se distinguer sur la chaîne de valeur et créer en conséquence la valeur ajoutée.

À travers cet article, nous allons présenter une étude empirique déjà réalisée pour contribuer à la question du rôle de l'innovation dans l'amélioration du positionnement du secteur de l'industrie automobile marocain dans les chaînes de valeur mondiales. Tout en mettant en lumière le rôle crucial que représente les petites et moyennes entreprises marocaines en tant qu'un potentiel considérable d'innovation, dont la promotion est d'importance majeure dans la cadre de la création d'emplois ainsi pour assurer un bon positionnement des petites et moyennes entreprise marocaines industrielles dans les activités les plus créatrices de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur mondiale.

**Mots clés :** Innovation; décomposition internationale du processus productif; avantage concurrentiel ; industrie automobile; chaîne de valeur mondiale.

## Abstract

Today, innovation is at the crossroads of constraints and opportunities offered through the international decomposition of the production process (DIPP) in a context where companies try to focus on its core business and its activities of excellence and entrust some of the side activities to others what they are likely to do better than she. As a result, each operator intervening in the value chain participates through its competitive advantage to distinguish itself on the value chain and consequently create added value.

This article aims to contribute to the question of the role of innovation in improving the positioning of the Moroccan automotive industry sector in global value chains (GVCs). While highlighting the crucial role that Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs) represent as a considerable potential for innovation, the promotion of which is of major importance in the context of job creation and to ensure a good positioning of small and medium-sized Moroccan industrial companies in the activities that create the most added value in the global value chain (GVC).

**Keywords :** Innovation; international decomposition of the production process; competitive advantage ; automotive industry; global value chain.

## Introduction

La chaîne de valeur représente la segmentation des activités dès l'amont vers l'aval entre plusieurs pays (M. Porter, 1986). Ces activités se distinguent par rapport à la création de la valeur ajoutée dans la mesure où certaines sont plus créatrices de valeurs, d'autres le sont moins, selon le pays et l'industrie en question. Et c'est de cela d'où vient le problème du Maroc.

Les efforts engagés par les autorités marocaines depuis le début des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, qui se manifestent par les négociations consécutives pour adhérer à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et la multiplication des accords conclus avec des partenaires européens et mondiaux confirmant ainsi la volonté de l'insertion dans l'économie mondiale d'une manière générale et dans la chaîne de valeur mondiale (CVM) de l'automobile en particulier.

Par ailleurs, le Maroc possède des avantages comparatifs notamment, en matière de la situation géographique (liant l'Europe et l'Afrique, elle assure également la médiation des pays constitutifs de l'UMA) et la main d'œuvre qualifiée.

Dans ce sens, le Maroc se positionne dans les phases les moins créatrices de la richesse que ce soit en amont ou en aval telles que l'assemblage, le montage et la logistique. Par contre, les phases qui sont créatrices de la valeur ajoutée sont protégées et gardées par le donneur d'ordre telles que la conception, la R&D, la gestion de réseaux de commercialisation.

Dans ce cadre, la problématique de notre article porte sur le positionnement du secteur de l'industrie automobile au Maroc dans les chaînes de valeur mondiales, tout en mettant l'accent sur l'importance de l'innovation dans les phases les plus créatrices de la valeur ajoutée telles que la conception, désigne, R&D, la gestion des réseaux de production sont celles les plus exigeantes en terme de qualité et qui nécessite un emploi durable et de qualité. C'est pour cette raison qui sont protégées et gardées dans le pays d'origine où le donneur d'ordre contrôle l'exécution et empêche en conséquence le transfert de connaissances et de compétences et le partage de technologie et de savoir-faire.

Cela nous amène tout naturellement à constater que le maintien des activités moins stratégiques au Maroc est prometteur en emplois mais pas en valeur. **Que faire alors?**

En effet, la logique économique vaut qu'on se tourne vers là où la valeur voit le jour (Arthur Laffer, 2008). Cependant, pour le Maroc, c'est une question du moins mauvais : vaut mieux monter ou assembler en créant des emplois que de ne rien faire (statut-quo).

La question s'est posée à l'impact de la décomposition internationale du processus de production (DIPP) sur l'acquisition de compétences par les PME et le partage de technologies et de connaissances avec les FMN dans une relation de sous-traitance et d'externalisation.

Notre article se focalise d'une part sur l'évaluation du positionnement des équipementiers automobiles marocains dans cette dynamique manufacturière liée à la décomposition internationale du processus de production (DIPP), tout en étudiant en d'autre part le processus de transfert de compétences et le partage de technologies et de connaissances dans un contexte de coopération stratégique de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante tout en mettant l'accent sur les facteurs qui l'influencent ainsi que ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales des partenaires.

Notre problématique se déroule autour d'une question principale :

- ❖ **Est- il possible pour l'industrie automobile marocaine d'avoir sa part dans cette dynamique manufacturière liée à la chaîne de valeur mondiale de l'automobile? et dans quelles conditions pourrait-elle s'y intégrer ?**

D'autres questionnements peuvent en découler, à savoir:

- Quel est l'intérêt des différents projets de partenariats avec les grands constructeurs mondiaux de la construction automobile?
- Quels sont les obstacles qui entravent le processus d'intégration dans la chaîne de valeur mondiale (CVM) de l'automobile?
- Comment le transfert de compétences et le partage de technologies et de connaissances s'opère-t-il dans une relation FMN donneur d'ordres - PME sous-traitante et quelles sont ses implications sur les pratiques managériales de ces entreprises?

Dans cet article, la méthodologie qualitative descriptive semble la plus appropriée, tout en présentant en premier lieu le contexte général de l'innovation technologique (1), puis en deuxième lieu, il serait opportun de mettre en lumière l'internationalisation de l'innovation par les firmes multinationales à travers la délocalisation des firmes multinationales accompagnée par le transfert de technologie, de connaissances et de compétence dans un cadre de l'innovation ? (2), puis enfin nous présenterons les propositions et recommandations pour entrer sur le marché africain et miser davantage sur le développement des investissements en recherche et développement afin de saisir les nouvelles opportunités qui se profitent à l'horizon, en relation avec les mutations de la demande extérieure (3).

## **1. Contexte général de l'innovation technologique**

Compte tenu de la complexité de l'activité d'innovation, il paraît difficile de dégager une définition universelle. Selon Schumpeter (1935), la réalisation d'une invention et la mise en pratique de l'innovation correspondante sont économiquement et sociologiquement deux choses entièrement différentes. A ce titre, Alter (2002) définit l'invention comme la création d'une nouveauté technique ou organisationnelle, concernant des biens, des services ou des dispositifs, tandis que l'innovation représente l'ensemble du processus social et économique amenant l'invention à être finalement utilisée ou pas. Le terme « innovation » s'applique à la fois au résultat d'un processus créatif (ce qui est nouveau), et à ce processus même.

Selon Cantwell (2010), l'innovation peut être définie comme l'introduction de nouveaux produits et procédés (process). A ce propos, il nous paraît important de rappeler la distinction entre les notions d'innovation produit et d'innovation process (procédés).

### **1.1 L'Innovation et la créativité**

On constate depuis longtemps l'existence d'une confusion sémantique entre le concept de créativité et celui de l'innovation. Si la créativité consiste à générer de nouvelles idées, l'innovation quant à elle nécessite de les mettre en œuvre. Le contraste entre les deux concepts apparaît aussi à un autre niveau dans le sens où la créativité est un travail essentiellement psychologique individuel qui relève de la réflexion alors que l'innovation est un travail collectif nécessairement managérial et relève de l'action. L'innovation comporte toujours quelque chose de nouveaux. L'idée nouvelle reste l'élément clé permettant d'identifier si le processus de l'innovation est bien présent mais elle doit être reprise, exploitée et développée pour qu'on puisse dire qu'il s'agit bien d'une innovation. Ce qui distingue généralement l'innovation de l'invention.

### **1.2 Innovation et invention**

Le concept d'innovation et d'invention sont aussi deux concepts proches mais distincts. Certes une innovation est généralement construite sur une invention mais toute invention ne donne pas lieu à une innovation. La distinction majeure entre les deux concepts est que l'invention est la concrétisation isolée d'une idée créative. On trouve cette distinction entre les deux concepts dans plusieurs travaux portant sur l'innovation que ce soit en économie (Schumpeter, 1935) en sociologie (Alter, 2001) ou en sciences de gestion (Schroeder et al, 1986). Généralement l'invention au même titre que la créativité reste un travail purement individuel alors que l'innovation est la réalisation d'un travail collectif qui se situe entre la

créativité c'est-à-dire la capacité d'une communauté d'inventeurs de générer de nouvelles idées et leurs exploitations ainsi que leurs mises en application concrètes.

### **1.3 L'innovation et le changement**

L'innovation est une forme de changement destinée à ajouter de la valeur dans un domaine précis (OCDE, 2014). Mais cela ne veut pas dire que tout changement est une innovation. Bien qu'on utilise d'une manière interchangeable les deux concepts, il est important ici de souligner, en quoi l'innovation se distingue du concept de changement.

L'innovation se différencie du changement dans la mesure où elle ne signifie pas toujours la génération de nouvelles idées mais l'application d'idées et de connaissances améliorées.

Toutefois, il est difficile de savoir si l'application de ces idées et connaissances constituent une amélioration par rapport à une situation existante (King & Andersson, 2002)

De plus, l'innovation est un processus coûteux qui entraîne une dynamique nécessitant du temps et des ressources financières importantes. Il prend souvent la forme d'un cheminement ou d'une trajectoire et non une simple comparaison de la réalisation d'un changement avant et / ou après au niveau d'une situation (Hoareau, 2014)

Enfin l'innovation, est portée par les projets des innovateurs qui nécessitent une participation active des porteurs des projets dans leurs réalisations et dont leurs réussites ou leurs échecs restent incertains et imprévisibles.

## **2. L'internationalisation de l'innovation par les firmes multinationales**

Au cours de ces dernières décennies de nombreuses FMN ont été amenées à réviser la localisation de leurs activités de production et de R&D afin d'optimiser leur chaîne de valeur globale (Colovic et Mayrhofer, 2008). Si auparavant ces fonctions étaient centralisées dans les « home-countries » des firmes multinationales, aujourd'hui nous pouvons observer une tendance réelle à la dispersion géographique de ces activités, qui peut prendre différentes formes : accords de coopération avec des partenaires étrangers, acquisitions de sociétés étrangères, délocalisation des activités de R&D, etc.

Au début des années 90, quelques travaux ont remis en cause cette vision en montrant que les filiales pouvaient développer des produits en local du fait de la spécificité de leur environnement et de leurs capacités internes qui diffusent ensuite au sein du réseau de la FMN (Bartlett & Ghoshal, 1989). Plus précisément, les produits peuvent être développés dans tous les centres de connaissance dont dispose la FMN et non seulement dans le pays où se situe le siège (Cantwell, 1995). Ces travaux séminaux ont permis de « reconcevoir » la FMN et le rôle des filiales dans l'innovation et le transfert de connaissance. Ces approches

considèrent généralement la FMN comme un réseau composé de centres de compétences dispersés, différenciés et interdépendants (Bartlett & Ghoshal, 1989; Hedlund, 1986; Nohria & Ghoshal, 1997). En effet, dans le modèle de la firme transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1989) ou méta-nationale (Doz et al., 2001), les FMN, de par leurs différents ancrages locaux via leurs filiales, peuvent acquérir des connaissances diversifiées et développer de nombreuses innovations (Birkinshaw & Hood, 2001; Rugman & Verbeke, 2001).

C'est selon cette perspective centrée sur les savoirs et les connaissances que l'innovation a généralement été abordée dans la littérature en management international. Certains travaux portent par exemple sur les choix de la localisation des centres de recherche et d'excellence (Chiesa, 2000; Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002). Une fois développée, l'innovation est assimilée à un ensemble de connaissances constituées dans différentes unités de la FMN (Gupta & Govindarajan, 2000; Jensen & Szulanski, 2004). Une fois ces connaissances et innovations développées, se pose la question de leur transfert. Dès lors, différents travaux ont cherché à comprendre les obstacles à ces transferts comme le fait que l'innovation soit très ancrée localement (Jensen & Szulanski, 2004), ou mobilise des connaissances tacites et/ou complexes (Doz & Wilson, 2012; Zander & Kogut, 1995). Le transfert peut aussi se heurter aux motivations des parties prenantes (Osterloh & Frey, 2000). L'encastrement local de la filiale vers laquelle l'innovation est transférée a aussi une influence : plus la filiale est encadrée moins elle sera encline à adopter des innovations générées par d'autres filiales (Andersson, Forsgren, & Holm, 2001, 2002). D'autres travaux ont mis en lumière les mécanismes qui peuvent faciliter ce transfert. La mise en place de dispositifs d'intégration entre les unités aurait un impact positif, tout comme l'intervention du siège via des systèmes de contrôle et d'incitation ou encore l'existence d'une culture et d'une identité propre à l'ensemble de l'entreprise (Tsai & Ghoshal, 1998). L'importance de l'adaptation de l'innovation et son ajustement à la filiale réceptrice ressort également comme une dimension déterminante du transfert.

Dans cet ensemble de recherche qui se focalise sur le transfert des connaissances au niveau interne de la FMN, l'adoption externe de l'innovation par le marché est peu étudiée. Cette dernière n'est appréhendée qu'à travers l'ancrage local de la filiale et de son réseau externe (Meyer, Mudambi, & Narula, 2011; Nell & Andersson, 2012). Ces différents travaux appréhendent le transfert de l'innovation comme reposant sur le transfert de connaissances ou de briques technologiques qui feront l'objet d'une intégration future dans un produit final. On

se situe donc dans une vision interne de l'organisation de la FMN où le marché reste encore éloigné.

### **3. L'innovation et le positionnement de l'industrie automobile marocaine dans les chaînes de valeur mondiale (CVM)**

Le secteur de l'industrie automobile au Maroc représente un réel potentiel de développement économique et technologique et qui peut entraîner dans l'avenir l'apparition de d'autres secteurs industriels. Et vu le changement accéléré de l'environnement oblige le secteur de s'adapter aux évolutions technologiques pour survivre dans la scène mondiale et de ne pas être impacté par les pressions d'une concurrence acharnée (BENAINI, N. 2020).

#### **3.1 Tirer profit de la délocalisation de la production**

Grace à l'installation du groupe Renault et PSA, le pays a pu se positionner en meilleure posture dans la chaîne de valeur automobile en profitant de la dynamique des flux s'échangeant au niveau mondial.

Des nouveaux investissements dans l'avenir pourraient hisser l'industrie automobile vers un meilleur positionnement dans les phases les plus créatrices de la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur mondiales en apportant bien évidemment de nouvelles technologies et savoir-faire automobile.

##### **❖ Sa proximité de l'Europe**

L'emplacement géostratégique du pays à proximité de l'Europe, en plus de son expérience enrichissante avec les groupes français de Renault et PSA et leurs sous-traitants, lui permet d'avoir un avantage compétitif par rapport aux pays du Maghreb pour élaborer des partenariats stratégiques et élargir son réseau de fournisseurs nationaux et internationaux.

À travers cette expérience déjà acquise avec les groupes français de Renault et PSA, le pays peut mobiliser ce potentiel compétitif pour se distinguer de son offre concurrentielle par rapport aux pays de l'Europe centrale et orientale (PECO), et de prospector les constructeurs potentiels qui confient une partie de leur production vers les PECO<sup>1</sup> dans l'objectif cible est de s'adapter avec les transformations technologiques et de répondre enfin à la demande des marchés européens.

##### **❖ Son statut de clé d'entrée sur le marché africain**

Il faut signaler que le marché africain représente actuellement la 2<sup>ème</sup> grande croissance des ventes automobiles mondiales environ 4,3% d'ici 2022. Il se trouve dans ce marché africain

---

<sup>1</sup> PECO : Pays de l'Europe centrale et orientale.

plusieurs constructeurs automobiles, en citant à titre d'exemples les cas suivants :

- BMW qui est présent en Afrique du Sud et qui souhaite s'étendre sur l'Afrique Subsaharienne ;
- Nissan qui est présent en Afrique du sud, au Nigeria, au Ghana et en Egypte et qui souhaite s'installer en Tunisie, au Kenya et en Algérie ;
- Toyota qui est présent en Egypte et en Afrique du Sud et qui cherche à s'implanter au Nigeria et en Afrique du Nord.

Dans ce cadre et pour tirer profit davantage, le pays doit solidifier et forger son partenariat commercial avec les pays africains à fort potentiel de ventes automobiles tout en travaillant sur le développement d'une infrastructure de la logistique industrielle avec eux. Et travaillant en tant que distributeur régional qui alimentera d'autres unités de montage dans d'autres pays africains.

### **3.2 Miser davantage sur les investissements en Recherche et développement**

L'objectif prioritaire pour le pays est d'attirer en maximum les investissements directs à l'étranger et plus précisément en innovation. Car, et bien évidemment que l'avenir appartient aux entreprises innovatrices dans le domaine de l'électrification et digitalisation des véhicules et l'usage de l'impression 3D pour fabriquer des différents composants qui s'interviennent dans la nomenclature du produit final.

Pour attirer d'autres équipementiers internationaux qui sont plus avancés en termes d'investissements en R&D, tels que Volkswagen, Toyota, General Motors, Ford et Daimler qui occupent les premiers rangs au top 20 des investisseurs automobiles en R&D<sup>2</sup>. Le Maroc dans ce niveau doit mettre ses plateformes pour l'innovation et la recherche et développement.

Grâce à sa place en 3<sup>ème</sup> rang au niveau de l'Afrique en terme d'innovation, le Maroc pourrait jouer le rôle de leader dans la région en termes de services technologiques. En participant à l'installation des infrastructures technologiques dans les pays africains et à la création des réseaux de recherche et d'innovation.

### **3.3 Saisir les nouvelles opportunités qui se profitent à l'horizon, en relation avec les mutations de la demande extérieure.**

L'apparition de nouveaux types d'automobiles tels que les voitures électriques, les voitures autonomes et les voitures partagées pousse les opérateurs à investir en termes d'innovation de

---

<sup>2</sup>Le Groupe PSA et le Groupe Renault occupent respectivement la 13<sup>ème</sup> et la 15<sup>ème</sup> place.

forte technologie et de la recherche et développement tout en élaborant des stratégies de fusions-acquisitions à la recherche d'économies d'échelle et de parts de marché. Et à ce niveau, le Maroc doit saisir ces opportunités en travaillant par anticipation sur les paramètres qui caractériseront la demande automobile surtout dans les pays de l'Europe occidentale qui constituent son principal marché automobile à l'export.

Pour profiter du transfert technologique, de partage des connaissances et de compétences, le Maroc doit s'engager dans les métiers automobiles de demain pour assurer la survie de son industrie automobile locale face aux pressions de la concurrence acharnée et la forte mutation de la demande.

#### ❖ **L'électrification des véhicules**

Le Maroc a déjà attiré le constructeur automobile électrique chinois qui représente le leader mondial dans l'électrification des véhicules en l'occurrence le groupe BYD. Ce type d'investissement permettra au pays de développer des nouvelles compétences d'acquies des nouvelles connaissances et savoir faire en la matière. Et cela va encourager les autres opérateurs fabricants des véhicules électriques pour délocaliser leurs unités de production à la recherche des coûts réduits.

La diversification de son horizon vers l'électrification des véhicules, le Maroc devient compétitif sur le marché international vis-à-vis des nouveaux entrants et lui donnera plus d'avantage pour participer aux mutations de la chaîne de valeur mondiale.

#### ❖ **L'autonomisation des véhicules**

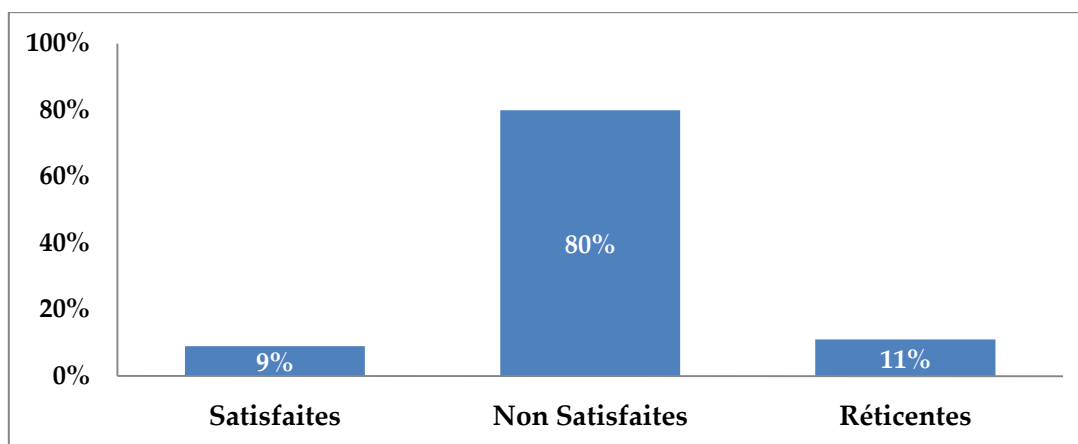
La tendance actuelle s'étend vers l'apparition des nouveaux types des véhicules qui entrent en concurrence acharnée avec les constructeurs traditionnels. Dans ce cadre, l'avenir appartient à ce type des constructeurs qui fournissent le service digital sur celui qui fabrique le produit. A ce niveau, le Maroc doit saisir ces nouvelles opportunités qui sont très intéressantes pour les start-up à vocation exportatrice des services digitaux qui opèrent dans un cadre où ne se trouvent pas les frontières spatiales et géographiques. En développant des solutions technologiques et digitales au service de l'automobile.

#### ❖ **Étude empirique sur le secteur automobile et son impact sur l'innovation technologique dans la chaîne de valeur mondiale (CVM)**

L'impact jugé le plus important par les entreprises étudiées est ressenti au niveau de la crédibilité vis-à-vis de leurs partenaires, cela de manière à renforcer davantage la relation entre les parties, et surtout, maintenir les liens d'échange entre ces différents niveaux de production. En revanche, la faiblesse du transfert de technologie et la vulnérabilité vis-à-vis des partenaires constituent les zones d'ombre de ce mode d'organisation, en effet, 9%

seulement des entreprises se considèrent très satisfaites du transfert de technologie car les produits fabriqués ne nécessitent pas de technologie très avancées comme l'assemblage, la réparation, la maintenance,...etc.

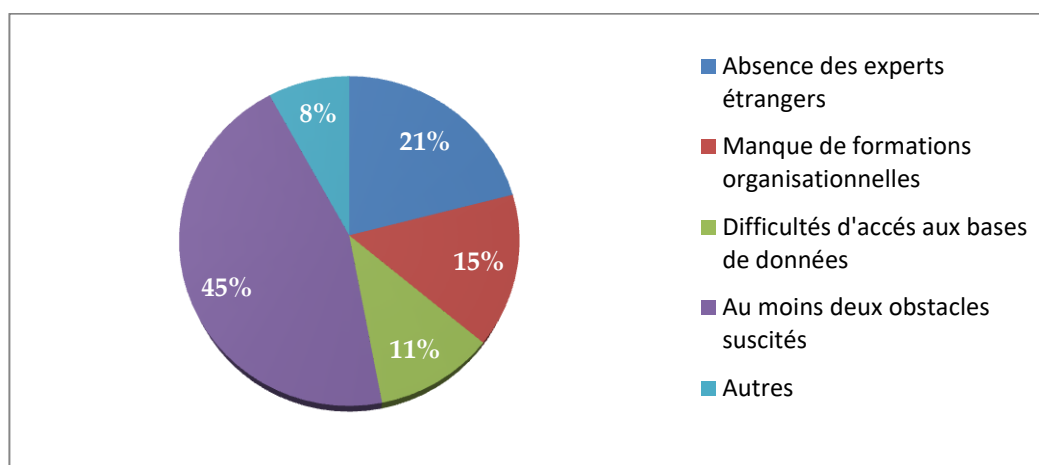
**Graphique 1: Transfert de technologie**



Source: Enquête auprès des entreprises sélectionnées

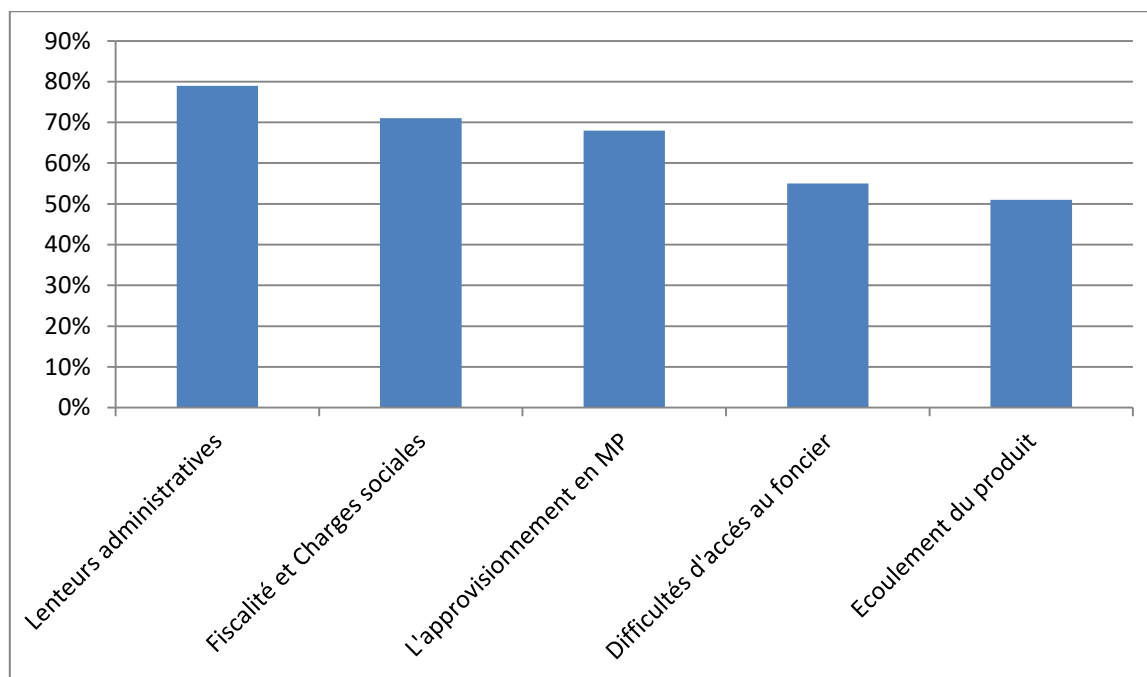
La plupart (80%) des entreprises interrogées ne sont pas satisfaites du transfert de technologie pour plusieurs raisons, du fait de l'absence des experts et des assistants qui permettent la diffusion du transfert de technologie (21% des entreprises non satisfaites); absence de formations organisationnelles et stages standards (15%) ,11% souffrent de difficultés à l'accès aux bases de données nécessaires à leurs activités industrielles. 45% des entreprises se plaignent de la réunion de ces obstacles. Le reste évoque d'autres obstacles comme l'existence de l'écart en termes de niveau de qualification entre le personnel étranger et les travailleurs locaux.

**Graphique 2: Causes de l'insatisfaction du transfert de technologie**



Source: Enquête auprès des entreprises sélectionnées

**Graphique 3: Contraintes qui entravent les processus d'intégration des entreprises Marocaines dans les réseaux internationaux de production**



*Source: Enquête auprès des entreprises*

Les entreprises enquêtées sont confrontées à plusieurs contraintes à savoir : celles inhérentes aux difficultés d'accès au foncier (55%), l'approvisionnement en matières premières (68%) et surtout, les contraintes fiscales (71 %) et administratives (79%).

Selon les résultats que nous avons eu durant notre enquête, constatons que les petites et moyennes entreprises (PMEs) marocaines trouvent des obstacles qui l'entravent pour s'intégrer dans la décomposition internationale du processus productif (DIPP). Ces obstacles sont comme suit :

- ❖ Au niveau des importations, les entravent se portent sur la lourdeur de la procédure douanière, le risque de change par rapport à l'obtention d'un financement.
- ❖ Au niveau des exportations, les PME trouvent des difficultés pour pénétrer les marchés, procédure douanière très lourde, un financement contre le risque de change est coûteux, la R&D est faible, leurs produits ou services trouvent des contraintes d'adaptation avec les normes imposées sur le marché international, des difficultés de recruter de la main-d'œuvre qualifiée.
- ❖ Au niveau du partenariat entre les PME et les donneurs d'ordre, les difficultés se posent sur un manque de la compétitivité logistique, difficulté de répondre aux exigences des donneurs d'ordre, difficulté à mettre le produit ou le processus de

production aux normes et aux standards imposés ou encore le manque de main-d'œuvre qualifiée.

### **Conclusion et perspectives**

La transformation structurelle nécessite l'instauration des nouvelles activités, ce qui permettra au Maroc de mieux se positionner dans les chaînes de valeur mondiales et de créer la richesse pour l'économie nationale. Malgré ces évolutions positives, l'intégration du secteur de l'industrie automobile au Maroc reste limitée, car le secteur se trouve face au défi majeur de se positionner dans la décomposition internationale des processus productifs (DIPP).

Dans le cadre stratégique du secteur automobile, l'objectif n'est pas de créer un secteur qui couvre tous les maillons des processus productifs, mais de chercher un meilleur positionnement dans les chaînes de valeur mondiales en collaborant avec des partenaires qui offrent des fonctions favorables et très compétitives. Car, les grands constructeurs automobile de renommée exigent de leurs partenaires locaux (PME locales) de leur assurer un meilleur coût et une bonne qualité avec des meilleures conditions de livraison adaptés à leurs processus de fabrication. Dans ce sens, il est nécessaire pour les PME marocaines de comprendre les caractéristiques et les conditions qui imposent les chaînes de valeur mondiales pour mieux s'intégrer dans ces chaînes.

À travers notre article, nous constatons que les défis qui entravent les capacités des PME marocaines se trouvent notamment dans l'insuffisance des compétences entrepreneuriales et des compétences de gestion, le manque de personnel qualifié, ainsi que les obstacles en matière de recherche et les obstacles en matière de distribution et de logistique. Pour avoir une émergence industrielle, le pays doit surmonter les défis et renforcer son positionnement dans les chaînes de valeur mondiales.

Un meilleur positionnement dans les chaînes de valeur mondiales exige un meilleur climat d'affaire, et de saisir les opportunités offertes par ces chaînes en mettant l'accent sur la stratégie d'innovation pour rendre les PME marocaines très compétitives, en investissant aussi bien sur les compétences et de la mise en place d'une infrastructure à haut niveau. Il faut signaler aussi la nécessité d'établir des liens étroits entre le monde des affaires et le monde universitaire. C'est dans ces conditions, le secteur de l'industrie automobile peut avoir un meilleur positionnement dans une chaîne de valeur diversifiée et compétitive en se positionnant sur les maillons les plus créateurs de la valeur ajoutée des chaînes de valeur mondiales

## BIBLIOGRAPHIE :

- Alter, N., (2001), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France
- Alter, N., (2002), *L'innovation: un processus collectif ambigu*, Les logiques de l'innovation: Approches pluridisciplinaires, N. Alter (éds), (pp. 15-40), Paris, La Découverte.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. 2001. Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a multi-level analysis. *Organization Studies*, 22(6): 1013–1034.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. 2002. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11): 979–996.
- BENAINI , N. (2020). Intégration du Maroc dans les Chaînes de Valeur Mondiales : Cas du secteur de l'automobile. *Revue Internationale Du Chercheur*, 1(2).
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press).
- Birkinshaw, J., & Hood, N. 2001. Unleash innovation in foreign subsidiaries. *Harvard Business Review*, 79(3): 131–7.
- Cantwell, J. 1995. The globalisation of technology: what remains of the product cycle model? *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 155–174.
- Chiesa, V. 2000. Global R&D Project Management and Organization: A Taxonomy. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5): 341–359.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. 2001. *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L., & Wilson, K. 2012. *Managing global innovation: Frameworks for integrating capabilities around the world*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. 2002. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11): 997–1018.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473–496.
- Hoareau, E., (2014), *Capital sociotechnique et Innovation : Le cas du réseau Qualireg*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Réunion, Saint Denis, Paris.

- Hedlund, G. 1986. The hypermodern MNC—A heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1): 9–35.
- Jensen, R., & Szulanski, G. 2004. Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6): 508–523.
- King, N. & Anderson, N. (2002), *Managing Innovation and Change : A Critical Guide for Organisations*, London, Thompson.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. 2011. Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2): 235–252.
- Nell, P. C., & Andersson, U. 2012. The complexity of the business network context and its effect on subsidiary relational (over-) embeddedness. *International Business Review*, 21(6): 1087–1098.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. 1997. *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass Publishers.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5): 538–550.
- OCDE (2014), *National Innovation Systems*, Paris, édition de l'OCDE.
- OCDE (2016), *Manuel d'Oslo*, Paris, édition de l'OCDE.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. 2001. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3): 237–250.
- Schroeder. R., & Van De Ven, A & Scudder, G. & Polley, D., (1986), *Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program*, *Agribusiness*, 2 (4), 501-523.
- Schumpeter, J.A., (1935), *Théorie de l'évolution économique: Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464–476.
- Zander, U., & Kogut, B. 1995. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1): 76–92.