

Sous la direction de
Noureddine El Aoufi et Bernard Billaudot

Made in Maroc Made in Monde

Volume 2

L'entreprise entre marché et industrie

Enquête

**Made in Maroc
Made in Monde**

Volume 2

**L'entreprise marocaine
entre marché et industrie
Enquête**

Recherches menées avec le concours de
de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques

Sous la direction de
Noureddine El Aoufi et Bernard Billaudot

Made in Maroc
Made in Monde

Volume 2

L'entreprise marocaine
entre marché et industrie
Enquête

Economie
Critique

Économie critique

dirigée par Nouredine El Aoufi

« Économie critique » est une collection de la revue *Critique économique*. Sa vocation est de produire des analyses approfondies et originales sur les problématiques théoriques et empiriques de l'économie d'aujourd'hui. Privilégiant le champ de l'économie nationale, la collection propose un décryptage des fonctionnements macro-économiques institutionnels et réels, des comportements des acteurs, des configurations des entreprises, des grands enjeux nationaux et internationaux. Au-delà des éclairages pertinents qu'elle apporte, « Économie critique » vise également à susciter le débat et à animer la vie intellectuelle nationale.

Dans la même collection

Mohammed NACIRI, *Désirs de ville*, 2017.

Nouredine EL AOUI et Saïd HANCHANE, *Les Inégalités réelles au Maroc: une introduction*, 2017.

Grigori LAZAREV, *Politiques agraires*, 2012.

Nouredine EL AOUI (dir.), *Le Maroc solidaire: projet pour une société de confiance*, 2011.

Nouredine EL AOUI, Mohammed BENSÂÏD, *Les Jeunes, mode d'emploi: chômage et employabilité au Maroc*, 2008.

Najib AKESBI, Driss BENATYA, Nouredine EL AOUI, *L'Agriculture marocaine à l'épreuve de la libéralisation*, 2008.

Michel HOLLARD, *Une petite désillusion: comment peut-on être coopérant au Maroc? Journal, 2001-2002*, 2006.

En co-édition avec l'Harmattan, Paris

Mohammed BENSÂÏD, Nouredine EL AOUI, Michel HOLLARD (dir.), *Économie des organisations: tendances actuelles*, 2007.

Jean LAPÈZE (dir.), *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement*, 2007.

Jean LAPÈZE, Nacer EL KADIRI, Nouzha LAMRANI (dir.), *Éléments d'analyse sur le développement territorial: aspects théoriques et empiriques*, 2007.

Claude COURLET (dir.), *Territoire et développement économique au Maroc: le cas des systèmes productifs localisés*, 2006.

© Économie critique, 2019

Pré-presse : Babel com, Rabat

Impression : El Maârif Al Jadida, Rabat

Programme de recherche Made in Morocco

Industrialisation et développement

Comité de pilotage

Nadia BENABDELJLIL, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.

Bernard BILLAUDOT, Université Grenoble-Alpes, France, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc.

Noureddine EL AOUI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Said Hanchane, Université Mohammed VI Polytechnique, Benguerir, LED, Maroc.

Michel HOLLARD, Université Grenoble-Alpes, France, LED, Maroc.

Nicolas Moumni, Université d'Amiens, France, LED, Maroc.

Alain PIVETEAU, Institut de recherche pour le développement, France, LED, Maroc.

Rédouane TAOUIL, Université Grenoble-Alpes, France, LED, Maroc.

Comité de gestion

Safae AKODAD, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Noureddine EL AOUI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Chercheurs

Safae AISSAOUI, Université Hassan II de Casablanca, LED, Maroc.

Safae AKODAD, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Anass ALAOUI MDAGHRI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Khadija Askour, Institut supérieur international du tourisme de Tanger, LED, Maroc.

Laurence BARALDI, Université Grenoble-Alpes, France.

Nadia BENABDELJLIL, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.

Saad-Ellah BERHILI, HEC Montréal, Université Mohammed V de Rabat, Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.

Mohamed BIJOU, Université de Toulon, France, LED, Maroc.

Bernard BILLAUDOT, Université Grenoble-Alpes, France, LED, Maroc.

Mohamed BOUKHEROUK, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc.

Nadia BOUNYA, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Youssef BOUZROUR, Chercheur, Manager consulting Mazars, Maroc.

Marie CORIS, Université de Bordeaux, France.

Lahcen EL AMELI, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II et Université internationale de Rabat, Maroc.

Noureddine EL AOUI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Soukaina EL BOUJNOUNI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.

Issam EL FILALI, Université Chouaïb Doukkali d'El Jadida, LED, Maroc.
Adil EL HOUMAI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Khadija EL ISSAOUI, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
Rachid EL MATAOUI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Rajae EL MOUKHI, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
Abdellali FADLALLAH, Institut national de statistique et d'économie appliquée, Maroc.
Hicham GOUMRHAR, Université Ibn-Zohr d'Agadir, LED, Maroc.
Hicham HANCHANE, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Said HANCHANE, Université Mohamed VI Polytechnique de Bengriir, LED, Maroc.
Michel HOLLARD, Université de Grenoble Alpes, France, LED, Maroc.
Hosna HOSSARI, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc.
Marouane Idmansour, Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan, LED, Maroc.
Lamiaa KERZAZI, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
El Houcine KHETTAR, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Rabah KISSAMI, Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc.
Tarik LAKHAL, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
Pauline LECTARD, Université de Montpellier, France.
Mariem LIOUAEDDINE, Université Ibn Tofail de Kénitra, LED, Maroc.
Anass MAHFOUDI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Nicolas MOUMNI, Université d'Amiens, France, LED, Maroc.
Mohamed MZAIZ, Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, LED, Maroc.
Benaïssa NAHHAL, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Hicham OUAKIL, Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc.
Alain PIVETEAU, Institut de recherche pour le développement, France, LED, Maroc.
Hamid SLIMANI, Université Sidi Mohammed Benabdellah de Fès, Maroc.
Mohamed SOUAL, Chief Economist OCP, Maroc.
Outmane SOUSSI NAOUFAL, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
Rédouane TAOUIL, Université Grenoble-Alpes, France, LED, Maroc.
Abdelmouneim TLIDI, Université Cadi Ayyad de Marrakech, LED, Maroc.
Hanane TOUZANI, Université Mohammed V de Rabat, LED, Maroc.
Éric VERDIER, CNRS et Aix-Marseille Université.
Mustapha ZIROILI, Université Aix-Marseille, France.

Sommaire

Avant-propos	9
PARTIE 1. ENQUÊTE	13
Introduction	17
Chapitre 1	
Configuration des entreprises	23
Chapitre 2	
Branches d'appartenance et diversité des entreprises	125
Chapitre 3	
Émergence de différences régionales	165
Chapitre 4	
Entreprises domestiques, entreprises marchandes	199
Annexes	233
PARTIE 2. MONOGRAPHIES	263
Introduction	
Des trajectoires et des stratégies d'entreprises	267
<i>Nadia Benabdeljlil et Nouredine El Aoufi</i>	
Monographie 1	
Dari Couspate: entre logique de coût et norme de qualité	279
<i>Nadia Benabdeljlil</i>	
Monographie 2	
Les Moulins Lahlal: entre marché national et marché africain	293
<i>Faïrouz Naji et Mariem Liouaeddine</i>	
Monographie 3	
Rayane: réseau, franchise et économie sociale	301
<i>Michel Hollard et Safae Akodad</i>	

Monographie 4	
Conserves Bio : la qualité tirée par la certification internationale	311
<i>Hamid Slimani</i>	
Monographie 5	
Richbond : entre routine et innovation	325
<i>Nadia Benabdeljlil</i>	
Monographie 6	
Balzatex : une entreprise de transition	345
<i>Marouane Idmansour</i>	
Monographie 7	
Atmar : entre logique industrielle et logique marchande	361
<i>Noureddine El Aoufi, Michel Hollard et Safae Akodad</i>	
Monographie 8	
Béton Précontraint du Maroc Industrie : entre développement technique et équilibre financier	371
<i>Lamia Kerzazi</i>	
Monographie 9	
SBS Porcher : entre contraintes de sentier et stratégie de résilience	393
<i>Nadia Bounya et Hicham Goumrhar</i>	
Monographie 10	
Promomarbre : une entreprise tirée par le marché international	407
<i>Noureddine El Aoufi, Michel Hollard et Safae Akodad</i>	
Auteurs	421

Avant-propos

Le présent ouvrage rassemble les travaux effectués dans le cadre du programme de recherche « Made in Morocco : industrialisation et développement » qui s'est déroulé, en temps effectif, sur la période 2013-2018 et les résultats auxquels ces travaux ont conduit. Il se compose de trois volumes formant une totalité qui « n'est pas autre chose que la pluralité considérée comme unité » (au sens de Kant). Autour de la problématique générale de l'industrialisation dans sa double relation avec les exigences du développement national, d'une part, et avec les contraintes imposées par la mondialisation, d'autre part, ce programme a conjugué une diversité d'approches, de niveaux d'analyse, d'outils et de modes d'investigation soutenus par des hypothèses de travail élaborées de concert, au cours de plusieurs séminaires méthodologiques, par une quarantaine de chercheurs et de doctorants.

Le premier volume (*Made in Maroc : industrialisation et développement*) porte sur la problématique générale retenue qui, par définition, est théorique. Dans le premier chapitre, elle est exposée en mettant en évidence son originalité au regard des enjeux majeurs nationaux et internationaux de l'économie marocaine, et il y est fait état des outils mobilisés et de la façon dont ils sont conjugués pour tester le bien-fondé de cette problématique générale. Dans les chapitres suivants, divers aspects de celle-ci sont passés en revue et analysés : outre une mise en perspective historique de l'industrialisation au Maroc, les différentes relations qu'un processus national d'industrialisation tirée par le développement met en jeu avec le régime de politique économique, la croissance, le capital humain, l'innovation, les formes du rapport salarial, les compétences territoriales, les besoins de financement, le développement agricole, les modalités de la promotion des exportations.

Le deuxième volume (*Made in Maroc : l'entreprise marocaine entre marché et industrie*) traite de la diversité des entreprises industrielles marocaines, en se préoccupant de savoir si cette diversité a une coloration sectorielle marquée ou si, en accord avec la problématique générale du programme de recherche,

elle est dans une large mesure transversale aux divers secteurs dont se compose l'industrie manufacturière.

Dans une première partie sont présentés et analysés les résultats d'une enquête nationale effectuée au cours de l'année 2015 auprès d'un échantillon de 600 entreprises opérant dans le secteur industriel et réparties sur cinq régions du Maroc. Conçue en résonance avec la problématique générale et les hypothèses théoriques, conduite par des chercheurs et des doctorants du programme et administrée sur le terrain par des étudiants de master formés à cette épreuve, l'enquête a pour visée de fournir une description des différentes configurations de l'entreprise marocaine sur la base d'une grille d'indicateurs d'« état » et d'« évolution » ayant trait au cadre institutionnel et organisationnel, aux structures productives, aux transformations des marchés, aux facteurs de compétitivité et aux tendances observées depuis 1998. L'enquête repose sur un questionnaire portant pour l'essentiel sur la situation de l'entreprise, tout particulièrement en ce qui concerne les marchés, la qualité du travail, la qualité des produits, la composition, le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, ainsi que la recherche-développement et le financement.

La seconde partie complète cet exercice d'ensemble relevant de la statistique descriptive par une série de monographies d'entreprise. Ces dernières apportent un éclairage personnalisé, en termes de trajectoire, sur certains types mis en évidence dans la première partie, sans que le choix des entreprises enquêtées ait répondu à un souci de représentativité.

Le troisième volume (*Made in Maroc: profils sectoriels et émergence industrielle*) offre, dans un chapitre introductif, un cadrage d'ensemble de la dynamique sectorielle de l'économie nationale, réalisé en mobilisant les données de la comptabilité nationale. Les chapitres suivants portent sur un certain nombre de domaines d'activité industrielle, couramment qualifiés de branches ou de secteurs. Il ne s'agit pas seulement de domaines relevant de l'industrie manufacturière, puisque certains sont des composantes de l'environnement de cette dernière (logistique, infrastructures, etc.).

L'une des particularités de ce programme a été d'impliquer pleinement les doctorants dont il fut, pour certains, leur première expérience de recherche collective. Dans le rendu réalisé, l'exigence que l'on a cherché à satisfaire a été non pas de livrer un « produit fini » dont les diverses composantes seraient parfaitement articulées et cohérentes entre elles, mais de faire voir, autant que faire se peut, une recherche « en train de se faire ». Le chapitre introductif du premier volume portant sur l'objet du programme, la problématique

affichée et les outils mobilisés est présenté dans sa version projective quant aux objectifs du programme et à la définition de son périmètre. Les limites constatées des « livrables » effectifs par rapport à l'ambition initiale traduisent non seulement les difficultés liées à toute recherche scientifique mais aussi, en l'occurrence, les multiples aléas et incertitudes dus à un environnement national qui demeure encore peu favorable eu égard aux exigences de la recherche, notamment dans les disciplines des sciences humaines et sociales.

Avertissement

Il convient de bien distinguer une analyse positive de « ce qui est (a été) » et une proposition normative relative à « ce qui doit (devrait) être ». La première relève de la science et la seconde, de la philosophie politique. La première se doit d'être pertinente (bien expliquer les faits observables), tandis que la seconde est essentiellement contestable.

Cette distinction s'impose parce que l'on ne peut déduire « ce qui doit (devrait) être » de « ce qui est (a été) ». Ce principe, qualifié de « guillotine de Hume », ne veut pas dire qu'une proposition normative ne peut reposer sur une analyse positive. Il postule seulement qu'une analyse à portée moniste ne peut s'avérer pertinente puisqu'elle fait nécessairement l'impasse sur la diversité de « ce qui est (a été) », diversité qui tient fondamentalement à la pluralité des références normatives, dites de philosophie politique, de ceux qui en ont été les acteurs.

Dans une société aussi pluraliste que le Maroc, l'exigence requise pour toute analyse positive est de ressaisir cette pluralité en s'imposant de suspendre tout jugement concernant le point de savoir si « ce qui est (a été) » a été une bonne ou une mauvaise chose, puisqu'un tel point de vue dépend de la philosophie politique, implicite ou explicite, sous-jacente à un tel jugement.

L'existence d'un tel pluralisme n'exclut pas, toutefois, un bornage des propositions normatives *a priori* acceptables (celles qui portent atteinte, par exemple, aux principes d'égalité des chances et d'équité sont exclues). Dans le champ des propositions communément acceptables, la démarche adoptée implique d'en privilégier certaines, sans les réduire à une seule.

Le pluralisme en question se retrouve nécessairement au sein de l'équipe des chercheurs ayant participé aux travaux du programme et transparaît dans leurs contributions à ces trois volumes.

Remerciements

Nos remerciements vont d'abord à l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, sans son appui cette recherche et cette publication n'auraient pas pu s'accomplir. Nous remercions également la Présidence de l'Université Mohammed V de Rabat qui a domicilié le programme de recherche et la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales pour avoir abrité les séminaires méthodologiques, les séminaires de recherche ainsi que les réunions de travail du comité de pilotage et du comité de gestion. Le ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique a fourni au programme de recherche un échantillon d'entreprises que M. Mustapha Abir a mis au point sur la base de critères et de spécifications que nous avons définis et arrêtés, qu'il soit ici remercié. L'enquête de terrain a permis de constater plusieurs imperfections dans l'échantillonnage du ministère, imperfections liées au mouvement des entreprises et aux fortes fluctuations de l'activité des affaires au Maroc, ce qui nécessite une « mise à jour » plus fréquente. Un des « livrables » du programme de recherche, la « base de données » ayant servi à l'enquête, est disponible, avec les trois volumes de l'ouvrage *Made in Maroc, Made in Monde*, sur le site www.ledmaroc.ma.

PARTIE 1

ENQUÊTE

ENQUÊTE

Équipe de recherche

Direction

Noureddine EL AOUI et Saïd HANCHANE

Méthodologie

Nadia BENABDELJIL, Saadallah BERHILI, Bernard BILLAUDOT, Noureddine EL AOUI, Saïd HANCHANE, Hicham HANCHANE, Michel HOLLARD, Alain PIVETEAU, Rédouane TAOUIL

Protocole de l'enquête

Safae AISSAOUI, Safae AKODAD, Saadallah BERHILI, Noureddine EL AOUI, Hicham HANCHANE, Saïd HANCHANE

Terrain

Hicham HANCHANE (coordinateur), Safae AISSAOUI, Hosna HOSSARI, Khadija ASKOUR, Hamid SLIMANI, Hanane TOUZANI (superviseurs).

Exploitation préparatoire des résultats

Safae AISSAOUI, Safae AKODAD, Khadija ASKOUR, Mohamed BIJOU, Youssef BOUZROUR, Hicham GOUMRHAR, Saïd HANCHANE, Hanane TOUZANI, Mustapha ZIROILI

Exploitation approfondie des résultats

Safae AKODAD, Mohamed BIJOU, Hicham GOUMRHAR

Analyse et rédaction du rapport

Bernard BILLAUDOT et Noureddine EL AOUI

Introduction

Objet

La présente enquête a pour objet l'analyse de la différenciation des entreprises selon un certain nombre de critères qui font l'objet de croisements (les principaux sont la nationalité de la détention du capital, la taille, l'ouverture à l'exportation, la branche et la région). Les données collectées sont individualisées. Cette enquête est cruciale dans la réalisation du programme de recherche *Made in Morocco : industrialisation et développement*, puisque la principale hypothèse retenue pour expliquer la faiblesse du processus d'industrialisation du Maroc dans le long terme, et tout particulièrement au cours de la période qui débute en 1998, est qu'elle tient à la diversité des entreprises industrielles marocaines – une « entreprise marocaine » est alors entendue comme une entreprise opérant au Maroc et non pas comme une entreprise dont le patron ou les actionnaires sont de nationalité marocaine. En l'occurrence, cette faiblesse tiendrait à deux caractéristiques de cette diversité : beaucoup d'entreprises à capitaux marocains relèvent encore, à titre principal, du monde de production domestique (une hybridation moderne du monde de production traditionnel), tandis que celles qui s'étaient adaptées de façon dominante au monde de production industriel sont mises en porte-à-faux par le basculement de dominante à l'échelle mondiale au profit du monde de production marchand et, *a fortiori*, par l'apparition de nouveaux mondes qui s'analysent comme des hybridations du monde de production marchand et du monde de production industriel procédant d'une place éminente faite à la relation entre client et fournisseur au détriment de la simple concurrence sur le marché reposant sur la mobilisation de savoirs publics – ces mondes de production complexes ont été, respectivement, qualifiés de monde de production marchand-partenarial et de monde de production industriel-inventif¹. C'est la nature de cette diversité qu'il s'agit de mettre en évidence,

1. Voir volume 1, chapitre 1, B. Billaudot et N. El Aoufi, « Made in Morocco : l'impératif de l'industrialisation », p. 11-56.

comme préalable à toute politique industrielle qui s'attaque aux réelles causes de la faiblesse constatée. Pour le dire en d'autres termes, si l'hypothèse formulée est validée, cela conduit à invalider le choix d'une politique industrielle dite sectorielle, celle qui consiste à privilégier le développement de certaines branches d'activité au profit d'autres, puisque ces causes sont transversales aux diverses branches. Les résultats de cette enquête permettent, dans la mesure du possible, de décrire cette diversité des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine. Au chapitre 4, on expose les arguments qui conduisent à considérer que l'hypothèse en question est pertinente au regard de ces résultats, même si toute dimension sectorielle n'est pas éliminée. Cette corroboration est complétée par l'éclairage apporté par la différenciation régionale captée par l'enquête.

L'objectif visé a impliqué de procéder à la confection d'un échantillon dit *représentatif*, afin que l'on puisse dire que les différences constatées au sein de cet échantillon valent pour les entreprises industrielles marocaines dans leur ensemble. Le champ couvert est le secteur industriel manufacturier (industrie hors matériaux de construction, BTP et énergie).

La constitution d'un tel échantillon a été réalisée à partir des données de « l'enquête annuelle sur les industries de transformation » du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (ministère de l'Industrie par la suite)². L'exigence était une représentativité par taille (en termes de nombre d'employés), par position au regard de l'ouverture à l'exportation (entreprise exportatrice/entreprise non exportatrice), par branche³ et par région. Par définition, cet échantillon laisse de côté les entreprises de moins de dix salariés. Il s'est avéré, toutefois, que le tirage au sort pratiqué a conduit à inclure dans l'échantillon des entreprises pour lesquelles l'administration du questionnaire a fait apparaître qu'elles comprennent en 2014 moins de dix salariés. Il a été décidé de conserver ces entreprises dans l'échantillon en les qualifiant de « très petites entreprises » (TPE). Cette catégorie n'est pas représentative de toutes les entreprises de moins de dix emplois, entreprises qui sont, principalement, des boulangeries situées dans

2. Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, *Enquête annuelle sur les industries de transformation*. Cette enquête est, en principe exhaustive ; elle collecte des informations sur les établissements (localisés) et laisse de côté ceux de moins de dix emplois.

3. La pratique s'est imposée au Maroc de parler de secteur pour les regroupements d'activités productives construits à un niveau d'agrégation élevé (exemples : l'ensemble « textile, cuir et habillement » ou l'ensemble « papier, presse, édition ») et de branche pour les regroupements plus fins (exemples : l'industrie textile ou l'industrie de la presse). Nous préférons parler de branche à ces deux niveaux, en distinguant alors grandes branches et petites branches.

la branche des industries agricoles et alimentaires, mais elle conduit à mettre en évidence des différences significatives entre ces entreprises et celles qui sont de plus grande taille. Dans l'analyse des résultats, on tiendra compte de ce manque de représentativité chaque fois que cela s'avérera nécessaire. Le meilleur exemple en la matière est relatif à l'ouverture à l'exportation. On ne peut accorder de signification au pourcentage des entreprises exportatrices qui ressort de notre enquête (pour l'ensemble de l'industrie manufacturière comme pour chaque branche de cet ensemble) puisque les très petites entreprises sont très peu nombreuses à exporter. Ce pourcentage y est majoré. Par contre, les différences relatives à ce pourcentage selon la taille sont significatives.

Ultérieurement à la réalisation de notre enquête, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) a publié certains résultats de son enquête « structure » portant aussi sur l'année 2014. Nous avons pu vérifier que les très petites entreprises étaient effectivement sous-représentées dans notre échantillon (5,6 % du nombre total des entreprises auxquelles le questionnaire a été administré, alors que ce pourcentage est de 35 % selon le HCP). Si on retient ce pourcentage (en ajoutant fictivement des TPE en portant ainsi le nombre total à 785 au lieu de 540), il s'avère que les poids respectifs sont, pour notre enquête, de 10,6 % pour les grandes entreprises (plus de 200 emplois), 23,2 % pour les entreprises intermédiaires (entre 50 et 200 emplois), 31,2 % pour les petites entreprises (entre 10 et 50 emplois) et, par construction, 35,0 % pour les très petites entreprises (moins de 10 emplois). Or, les poids donnés par l'enquête du HCP pour ces quatre groupes d'entreprises sont respectivement 11 %, 21 %, 33 % et 35 %. Les différences entre les deux distributions sont donc extrêmement faibles. On a ainsi pu vérifier que la représentativité par taille de notre échantillon (hors très petites entreprises) est assurée.

En revanche, la représentativité par branche, qui faisait partie de la commande adressée au ministère de l'Industrie, est mal assurée. Les entreprises du secteur textile-habillement-cuir sont surreprésentées, et l'on n'y trouve pas d'entreprises des « autres » industries (papier, presse, édition, transformation des matières plastiques, etc.). Dès lors que l'on se préoccupe de différences entre branches, cela ne pose pas de problème. Par contre, les résultats relatifs au total des entreprises d'au moins dix emplois sont affectés par ce manque de représentativité chaque fois que la branche surreprésentée (l'industrie textile-habillement-cuir) présente pour un indicateur particulier (exemple : la proportion d'entreprises sous-traitantes) une différence notable au regard de toutes les autres branches. Cela sera signalé chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Terrain

La principale difficulté rencontrée sur le terrain tient à la « culture du secret ». Il n'a pas été envisageable (dans la construction du questionnaire) et possible (dans la collecte des réponses) de disposer des informations jugées *a priori* indispensables pour une analyse relativement complète de la différenciation des entreprises. Or l'industrialisation, au sens large, procède de la diffusion de connaissances codifiées et, au sens précis d'une substitution du monde de production industriel au monde de production domestique (hybridation moderne du monde traditionnel), elle met en jeu un processus de qualification des produits impliquant, principalement, des entités extérieures aux entreprises, qu'elles soient professionnelles ou publiques. Tel n'est pas le cas pour le monde de production marchand. Comme la diffusion des connaissances procède principalement d'externalités (des interactions non visées entre agents économiques) et que les codifications publiques qui sont propres au monde de production industriel impliquent la communication « à l'extérieur » par les entreprises d'informations portant sur leur activité (nature des produits, structures productives et résultats), une telle « culture du secret » est un obstacle sérieux à l'appréciation juste de la nature des liens entre l'entreprise, l'industrialisation et le développement. Une telle « culture » est, d'ailleurs (en ce qui concerne la diffusion d'informations auprès du public), commune au monde de production domestique et au monde de production marchand. Pour le monde domestique, la circulation des informations reste limitée à un réseau de personnes qui sont connues personnellement par le chef d'entreprise, ce dernier considérant les données en question comme « sa » propriété. Et, pour le monde de production marchand, elle se limite à la relation entre client et fournisseur, surtout lorsque ce dernier réalise des produits dédiés au client.

Les principales informations qu'il n'a pas été envisageable de collecter sont celles qui portent sur la formation de la valeur ajoutée et sa répartition, la structure productive (intensité capitaliste) et, enfin, la rentabilité propre, c'est-à-dire la mise en rapport entre le résultat net d'entreprise (déduction faite s'il y a lieu d'un salaire fictif du chef de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une entreprise n'ayant pas le statut de société) et le capital en argent avancé dans l'entreprise (hors endettement financier donnant lieu à versement d'intérêts convenus au départ)⁴. On ne peut donc différencier les entreprises selon le

4. Il n'a pas été envisagé de demander à chaque entreprise de communiquer sa réponse à l'enquête annuelle réalisée par le ministère de l'Industrie ou au recensement industriel réalisé par le Haut-Commissariat au Plan (Direction de la statistique).

niveau de la productivité apparente du travail (valeur ajoutée par personne employée) en relation avec l'intensité capitalistique et selon le taux de rentabilité propre. Par ailleurs, sauf exceptions, l'enquête porte sur l'état de l'entreprise au moment de l'enquête (2014) en excluant à quelques exceptions près toute information sur son mouvement dans le temps.

S'agissant des informations demandées qui n'ont pu être collectées, on constate avant tout que le montant du chiffre d'affaires n'a été communiqué que par les deux tiers des entreprises enquêtées seulement (375 sur 540). Il en va de même pour le montant du chiffre d'affaires à l'exportation.

Structure

Le questionnaire permet de distinguer les entreprises selon leur secteur d'activité et selon leur région d'implantation (identifiée par la ville-centre de chacune). Il y a, toutefois, lieu de ne prendre en compte cette double différenciation que dans un second temps. Dans une première partie, on s'en tient à ce que nous apprend l'enquête concernant l'ensemble des entreprises. Les caractéristiques ainsi mises en évidence sont celles des « entreprises industrielles marocaines », dès lors que l'échantillon retenu est dit représentatif. On se préoccupe ensuite de voir dans quelle mesure ces caractéristiques sont communes, d'un côté, à toutes les activités et, de l'autre, à toutes les régions, en ne retenant alors que les différences importantes. D'ailleurs, l'analyse comparative relative aux branches est plus fouillée que celle relative aux régions. Ainsi la seconde partie porte sur les différences entre les branches d'activité et la troisième partie sur les différences entre les régions. La conclusion traite de l'apport de ces résultats à la problématique de *Made in Morocco*. Cet apport ne se limite pas à mettre en évidence la pertinence de cette problématique. Il opère aussi « en sens inverse » dans la mesure où l'interprétation des résultats de l'enquête a mis en évidence la nécessité d'approfondir la grille d'analyse théorique en termes de mondes de production en ce qui concerne la sous-traitance, c'est-à-dire de caractériser les formes de sous-traitance propres aux divers mondes de production.

CHAPITRE 1

Configuration des entreprises

Quatre domaines couverts par l'enquête sont distingués (voir Questionnaire de l'enquête en annexe) : la production et les marchés ; le capital humain ; l'innovation et le financement. Les liens qui peuvent être établis entre les caractéristiques relatives au capital humain, à l'innovation ou au financement et celles relatives à la production ou aux marchés sont mis en évidence lorsque l'on traite des trois autres domaines (exemple : la différence entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices en ce qui concerne l'appel au crédit bancaire). A ces quatre domaines s'ajoutent un domaine préliminaire portant sur les entreprises selon leur nature et un domaine relatif aux normes (nationales ou internationales) qui sont transversales aux entreprises et pour lesquelles l'enquête permet de savoir si elles sont, on non, suivies.

1. Nature des entreprises

Les critères pris en compte pour caractériser la nature des entreprises enquêtées sont l'année de création, la détention du capital social, l'appartenance à un groupe et l'adhésion à une organisation professionnelle.

1.1. Des entreprises jeunes

Année de création. La distribution des entreprises selon l'année de leur création (tableau 1) fait apparaître que peu (16,1 %) existaient déjà avant 1980 et qu'un nombre appréciable d'entre elles (34,2 %) ont été créées après l'année 2000. Cette distribution est sensiblement la même selon la taille de l'entreprise (en termes d'effectif employé) (tableau 2). On note toutefois que, dans la tranche des entreprises de plus de 200 employés, l'âge moyen est plus faible. Ainsi, les grandes entreprises dont la création intervient au XXI^e siècle représentent 41 % du total de cette catégorie d'entreprises, contre 32,8 % pour les petites entreprises et 32,0 % pour les entreprises intermédiaires. Le plus souvent, l'activité de production débute un an après la création.

Tableau 1
Répartition des entreprises
selon l'année de création (en %)

Avant l'Indépendance	1956-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2014	Total
3,0	5,0	8,1	20,2	29,5	30,7	3,5	100

Tableau 2
Répartition des entreprises
selon l'année de création et la taille (en %)

Taille de l'entreprise	Année de création			
	Avant 1980	De 1981 à 2000	Après 2000	Total
Très petite entreprise (moins de 10 emplois)	10,0	46,7	43,3	100
Petite entreprise (de 10 à 49 emplois)	16,8	50,4	32,8	100
Entreprise intermédiaire (de 50 à 200 emplois)	17,0	51,6	31,3	100
Grande entreprise (plus de 200 emplois)	14,4	44,6	41,0	100
Total	16,1	49,7	34,2	100

1.2. Des entreprises à capitaux marocains

Propriété du capital. Toutes les entreprises sont à *capitaux privés*. Dans leur grande majorité, ce sont des entreprises dont le capital social est détenu par des Marocains. En effet, les entreprises dont la majorité du capital social est détenue à plus de 50 % par des étrangers ne représentent que 11 % du nombre total des entreprises (11,6 % hors TPE). Si on ajoute les entreprises dans lesquelles la part détenue par les étrangers se situe entre 25 et 50 %, on passe à 12,3 % (13,3 % hors TPE).

En ce qui concerne la nature des entreprises selon la nationalité des détenteurs du capital-actions, l'information relative au nombre d'entreprises n'est pas la plus significative dès lors que toutes les entreprises ne sont pas de même taille. Il s'avère que les entreprises étrangères sont, en moyenne, de plus grande taille (25,3 % des grandes entreprises sont des entreprises étrangères contre 9,9 % des entreprises moyennes et 7,8 % des petites entreprises) (tableau 3).

Tableau 3

**Répartition des entreprises selon la nature de la détention du capital-
actions par tranches de taille (moins de 10 exclues) (en %)**

Taille	Détention à plus de 50 %	Détention entre 25 et 50 %	Autres entreprises	Total
De 10 à 50 emplois	7,8	0,8	91,4	100
De 50 à 200 emplois	9,9	2,2	87,9	100
Plus de 200 emplois	25,3	3,6	71,1	100
Total	11,6	1,7	86,7	100

En totalisant les emplois des entreprises d'une même catégorie (en termes de détention du capital-actions) et en laissant de côté les très petites entreprises, on parvient à une répartition de la masse des emplois par catégories (tableau 4). Il s'avère que les entreprises étrangères (à plus de 50 %) assurent 38,4 % du total de l'emploi industriel des entreprises de plus de dix salariés. Ce pourcentage passe à 40,4 % si on ajoute les entreprises à détention située entre 25 % et 50 %.

Tableau 4

**Distribution des emplois selon la nature de l'entreprise
en termes de nationalité des détenteurs du capital-actions
(entreprises d'au moins 10 emplois) (en %)**

Taille	Détention à plus de 50 %	Détention entre 25 et 50 %	Autres entreprises	Total
De 10 à 50 emplois	0,6	0,1	6,9	7,6
De 50 à 200 emplois	2,6	0,6	21,9	25,1
Plus de 200 emplois	35,2	1,4	30,7	67,3
Total	38,4	2,1	59,5	100,0

Appartenance à un groupe. Les entreprises qui déclarent faire partie d'un groupe représentent 14 % du total (77 sur 540). Si l'on tient compte du fait que la formation de groupes comprenant des filiales détenues majoritairement par la société qui se situe à la tête du groupe, ainsi que des sociétés dirigées par un représentant nommé par cette dernière en raison d'une détention suffisante du capital-actions (à l'échelle nationale ou internationale), est l'une des caractéristiques du monde de production industriel, cette information est, *a contrario*, un marqueur de la prédominance des mondes de production domestique et marchand, même si l'existence de groupes n'est pas exclue dans

le monde de production marchand, si ce n'est dans le monde de production domestique.

Adhésion à une organisation professionnelle. A peine plus de la moitié des entreprises adhèrent à une organisation professionnelle (association patronale ou chambre professionnelle).

2. Production et marchés

Les réponses aux questions relevant de la production et du marché, lorsqu'elles sont envisagées distinctement les unes des autres, fournissent ce qu'on appelle les résultats de base. On étend, toutefois, le champ de ces derniers en y incluant des croisements avec la taille (2.1). On traite ensuite, pour chacun de ces résultats de base, des différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices (2.2), puis des différences entre entreprises non exportatrices (2.3) et enfin des différences entre entreprises exportatrices (2.4).

2.1. Taille des entreprises

2.1.1. Effectifs employés

Le critère retenu pour apprécier la taille d'une entreprise est le nombre de personne qu'elle emploie (son effectif). La répartition des entreprises enquêtées par taille est consignée dans le tableau 5.

Tableau 5
Répartition des entreprises selon les effectifs employés

	Moins de 10	de 10 à 49	de 50 à 200	Plus de 200	Total
Nombre	30	245	182	83	540
En %	5,6	45,4	33,7	15,4	100

Les grandes entreprises (plus de 200 employés) ne représentent que 15,4 % du nombre total d'entreprises, contre 33,6 % pour les entreprises de taille moyenne (entre 50 et 200 employés), 45,4 % pour les petites entreprises (entre 10 et 49 employés) et 5,6 % pour les très petites entreprises (moins de 10 employés). Si l'on s'en tient aux entreprises de plus de dix salariés, la distribution est la suivante : 16,3 % pour les grandes entreprises, 35,7 % pour les moyennes entreprises-et 48,0 % pour les petites entreprises.

Si l'on prend en compte le nombre d'emplois de chaque entreprise, il s'avère que les grandes entreprises assurent 67,3 % des emplois des entreprises

d'au moins dix employés, les moyennes entreprises, 25,1 % et les petites entreprises, 7,6 %.

2.1.2. Chiffre d'affaires

L'enquête a permis d'identifier le chiffre d'affaires de 370 entreprises sur les 540 de l'échantillon, soit 68,5 % d'entre elle (70% si on s'en tient aux entreprises d'au moins 10 emplois). Cette proportion est beaucoup trop importante pour qu'on puisse considérer, *a priori*, que la répartition par taille de chiffre d'affaires des seules entreprises restantes soit représentative de ce qu'il en est pour toutes les entreprises industrielles marocaines (d'au moins 10 emplois). Il s'avère toutefois que, pour les entreprises d'au moins 10 emplois comme d'ailleurs y compris celles-ci, la répartition par taille des entreprises qui n'ont pas donné leur chiffre d'affaires est très proche de la répartition par taille de toutes les entreprises de notre échantillon⁵. On peut donc s'en remettre, pour les entreprises d'au moins 10 emplois, à la répartition par classe de chiffre d'affaires des seules entreprises qui ont ayant indiqué leur chiffre d'affaires. Ce classement est fait en retenant le découpage convenu officiellement au Maroc en quatre tranches⁶ (tableau 6).

Tableau 6

Répartition des entreprises d'au moins 10 emplois
par tranche de chiffre d'affaires (en millions de dirhams)

	CA inférieur à 3 millions	CA entre 3 et 10 millions	CA entre 11 et 75 millions	CA supérieur à 75 millions	Total
Nombre	63	90	184	33	370
En %	17,1	24,3	49,7	8,9	100

Un peu moins de 50% des entreprises concernées se situent dans la troisième tranche (49,7% précisément). Seulement 8,9% ont un chiffre d'affaire annuel supérieur à 75 millions de dirhams. Ainsi, 41,4% sont des

5. La répartition des entreprises (hors TPE) qui n'ont pas donné leur chiffre d'affaires est la suivante : 53,5 % de petites entreprises, 28,7 % de moyennes entreprises et 17,8 % de grandes entreprises, les % de la répartition des entreprises par taille pour le total de l'échantillon étant, respectivement, de 48,0 %, 35,7 % et 16,3 %.

6. Loi n° 53-00 du 23 juillet 2002.

entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dirhams (24,3% de petites entreprises et 17,1% de très petites).

Il est courant de considérer que le CA d'une entreprise est représentatif de sa taille. On constate sans difficulté qu'il s'agit d'un mauvais indicateur au regard de l'effectif employé (voir tableau 7 donnant le résultat du croisement des deux critères pour les seules entreprises qui ont donné le montant de leur chiffre d'affaires, y compris très petites entreprises puisqu'on s'en tient à des comparaisons.

Tableau 7
**Croisement de la répartition par tranche de chiffre d'affaires
et de la répartition par taille (effectif employé)
pour les seules entreprises qui ont donné leur chiffre d'affaires (en %)**

Taille	Importance du chiffre d'affaires				Total
	Inférieur à 3 millions	Entre 3 et 10 millions	Entre 10 et 75 millions	Supérieur à 75 millions	
Moine de 10	3,8	0,8	0,0	0,0	4,6
De 10 à 49	12,4	19,2	11,6	0,3	43,5
De 50 à 200	0,8	4,3	30,0	1,9	37,0
Plus de 200	0	0	8,1	6,8	14,9
Total	17,0	24,3	49,7	8,9	100,0

Certes les très petites entreprises (effectif employé inférieur à 10) qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de dirhams sont majoritaires dans leur classe et il en va de même pour les petites entreprises qui ont un chiffre d'affaires compris entre 3 et 10 millions de dirhams et pour les moyennes entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 10 et 75 millions de dirhams.

En revanche, tel n'est pas le cas pour les grandes entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 75 millions de dirhams (6,8% des entreprises). En effet, ce sont les grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 75 millions de dirhams qui sont majoritaires (8,1% des entreprises). De plus, la dispersion est importante pour les petites entreprises (la majorité est relative, puisque 19,2% représente moins de la moitié de 43,5%). Ainsi, les entreprises situées sur la diagonale ne représentent que 59,8% des entreprises concernées.

Que déduire de ce constat ? On sait que, si on laisse de côté la variation de stocks, le chiffre d'affaires d'une entreprise est égal à sa production ; on a

donc, en notant CA le chiffre d'affaires, N l'effectif employé, VP la valeur à prix courants de la production et VY la valeur ajoutée à prix courants : $CA/N = VP/N = [VP/VY]/[VY/N]$. Dans cette expression, VP/VY est l'inverse du taux de transformation⁷ et VY/N est la productivité apparente du travail (par tête en valeur monétaire à prix courants). Le manque de correspondance marqué entre le classement par taille en termes d'effectif et le classement selon le niveau du chiffre d'affaires traduit, donc, le fait qu'on est en présence de différences d'une entreprise à l'autre du taux de transformation et/ou de la productivité apparente du travail. Il s'agit de différences importantes pour les petites entreprises et les grandes entreprises. Pour ces dernières, l'hypothèse qui paraît s'imposer pour expliquer pourquoi beaucoup se situent dans la tranche de chiffre d'affaires « 10 millions à 75 millions de dirhams » est que celles dans lesquelles la productivité apparente du travail est nettement plus élevée que la moyenne sont plus nombreuses dans cette catégorie.

2.1.3. Produits génériques et produits dédiés

L'enquête prend en compte la distinction entre *produit générique* (produit qui n'est pas destiné à un client particulier) et *produit dédié* (produit qui est destiné à un client particulier). Par définition, une entreprise est dite sous-traitante lorsqu'elle vend à un donneur d'ordre. Dès lors, sa production ne comprend, en principe, que des produits dédiés. Mais des entreprises dont l'activité n'est pas seulement celle d'un sous-traitant réalisent aussi des produits dédiés. Il y a donc lieu de traiter, d'abord, de la nature des produits réalisés, puis de la sous-traitance. Cela s'impose d'autant plus que, nous allons le voir, les entreprises qui se classent comme sous-traitantes sont plus nombreuses que celles qui déclarent ne réaliser que des produits dédiés.

La répartition des entreprises selon la nature des produits qu'elles réalisent, en distinguant celles qui ne réalisent que des produits génériques, celles qui réalisent les deux types (produits mixtes) et celles qui ne réalisent que des produits dédiés, est donnée dans le tableau 8 (dernière ligne). Les entreprises qui réalisent à la fois des produits génériques et des produits dédiés sont peu nombreuses (16,2% du total⁸). Un peu moins de la moitié des entreprises

7. S'agissant des différences relatives au taux de transformation (VY/VP), il faut avoir à l'esprit que celui d'une entreprise dont une bonne partie de l'activité est strictement commerciale (revente en l'état) est très faible (donc son inverse est très élevé au regard d'une entreprise qui n'a pas d'activité commerciale proprement dite).

8. Comme ce pourcentage se constate aussi pour les très petites entreprises, ce résultat est globalement significatif malgré le manque de représentativité des très petites entreprises dans notre échantillon.

(45,0 %) ne réalisent que des produits génériques, tandis qu'elles sont 38,8 % à ne réaliser que des produits dédiés. Cette donnée de base ne présente d'intérêt que croisée à d'autres critères, notamment selon que l'entreprise exporte ou pas (voir 2.2 ci-après). Le croisement avec la branche d'activité fera apparaître que la proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés est plus élevée pour les entreprises de la branche « textile-habillement-cuir » que pour les autres. Comme ces entreprises sont surreprésentées dans notre échantillon, ce pourcentage doit être inférieur pour l'ensemble des entreprises d'au moins dix emplois, mais on ne dispose pas de l'information nécessaire (la valeur ajoutée par emploi) pour estimer l'ampleur de cette réduction. Une estimation hypothétique est que la proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés est de l'ordre de 33 %. Le seul croisement pris en compte dans cette section est celui qui est relatif à la taille (tableau 9).

Tableau 9
Répartition des entreprises selon la nature des produits réalisés pour l'ensemble des entreprises et selon la taille* (en %)

Taille	Nature des produits réalisés			
	Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	Total
Moins de 10 employés	51,70	13,80	34,50	100
10 à 49 employés	52,30	20,60	27,20	100
50 à 200 employés	42,90	13,70	43,40	100
Plus de 200 employés	25,60	9,80	64,60	100
Total	45,00	16,20	38,80	100

* Quatre entreprises n'ont pas répondu à cette question (4/540).

Il importe de voir si, pour chaque type de produit, la distribution par taille est, ou non, la même que pour le total. Les principales différences qui ressortent sont les suivantes :

- Pour les grandes entreprises, le poids des produits dédiés est nettement plus élevé (64,6 % contre 38,8 %). La contrepartie est un moindre poids à la fois des produits génériques et des produits mixtes.
- Pour les petites entreprises (10 à 50 employés), le poids des produits dédiés est nettement plus faible (27,2 % contre 38,8 %). La contrepartie est à la fois un poids plus élevé des produits génériques et des produits mixtes.

Nous verrons qu'il s'agit de l'un des principaux apports de l'enquête, lorsqu'il sera croisé avec d'autres caractéristiques de différenciation.

Conception des produits génériques

En s'attachant à la conception et non à la fabrication proprement dite, trois modalités de produit générique, exclusives les unes des autres, ont été retenues : le « produit traditionnel marocain », le « produit conçu au sein de l'entreprise » et le « produit conçu à l'étranger ». Sur les entreprises concernées (celles qui ne réalisent que des produits génériques), 98,3 % d'entre elles ont répondu à cette question. La répartition de ces dernières selon ces trois modalités est consignée dans le tableau 10 (dernière ligne). Par ailleurs, comme les entreprises de la branche textile-habillement-cuir ne se distinguent pas nettement des autres à ce sujet (voir le chapitre 2), il n'y a pas à revoir la représentativité de cette répartition en raison de leur surreprésentation.

Tableau 10

Mode de conception des produits génériques pour l'ensemble des entreprises et selon la taille* (en %)

Taille	Mode de conception des produits génériques			
	Produits traditionnels marocains	Produits conçus au sein de l'entreprise	Produits conçus à l'étranger	Total
Moins de 10 employés	73,30	26,70	0,00	100
10 à 49 employés	26,60	65,30	8,10	100
50 à 200 employés	9,10	79,20	11,70	100
Plus de 200 employés	0,00	76,20	23,80	100
Total	21,50	68,40	10,10	100

* Les pourcentages sont calculés en ne prenant en compte que les entreprises concernées ayant répondu à cette question (98,3 % d'entre elles).

Les produits génériques sont très majoritairement des produits couramment qualifiés d'industriels (au sens où l'industrie se distingue de l'artisanat par l'application des connaissances scientifiques et techniques à la production et, en conséquence, par la séparation entre la conception du produit et sa fabrication en ce qui concerne les personnes qui réalisent ces deux activités). Ce ne sont donc pas des produits traditionnels marocains. Ces produits génériques sont conçus, le plus souvent, au sein de l'entreprise, la proportion des entreprises pour lesquelles la conception a lieu à l'étranger (cas de filiales de sociétés étrangères) étant limitée. Comme les très petites entreprises réalisent, principalement, des produits traditionnels marocains et

qu'elles sont sous-représentées dans l'échantillon de l'enquête, la proportion des entreprises qui réalisent de tels produits est nettement supérieure à 21,5 % (elle est de l'ordre de 42,0 %). Si on s'en tient aux seules entreprises de plus de 10 employés, les proportions sont les suivantes : 18,0 % pour « produits traditionnels marocains », 71,2 % pour « produits conçus dans l'entreprise » et 10,8 % pour « produits conçus à l'étranger ».

Les distributions relatives à chacune des tranches de taille sont assez différentes les unes des autres. Ainsi :

- Les très petites entreprises réalisent principalement des produits traditionnels marocains, alors que les entreprises de plus grande taille réalisent principalement ou exclusivement (grandes entreprises) des produits « industriels ».

- Pour les grandes entreprises, la proportion des produits conçus à l'étranger est relativement importante (23,8 % d'entre elles), au regard de ce qu'elle est pour les moyennes entreprises (11,7 %) et pour les petites entreprises (8,1 %).

- Les petites entreprises réalisent relativement plus de produits traditionnels marocains que les moyennes entreprises (26,6 % contre 9,1 %).

La réalisation de produits traditionnels est l'un des critères qui conduisent à dire qu'une entreprise relève du monde de production domestique, entendu comme une hybridation moderne du monde de production traditionnel (voir le volume 1, chapitre 1). Mais ce n'est pas le seul. Ainsi, on ne peut exclure que certaines des entreprises qui réalisent des produits traditionnels marocains relèvent du monde de production marchand ou même du monde de production industriel, mais la majorité d'entre elles doivent avoir une façon de produire qui est celle du monde de production domestique.

A l'inverse, certaines entreprises qui ne déclarent pas réaliser des produits traditionnels marocains, notamment parmi les petites entreprises, peuvent aussi relever principalement de ce monde de production. Par contre, ce ne peut être le cas des entreprises dont les produits sont conçus à l'étranger. Il nous faudra voir dans la suite si ces entreprises sont avant tout des entreprises qui exportent vers les pays du Nord (marchés européen et des USA) ou des entreprises qui vendent exclusivement ou principalement sur le marché intérieur.

Conception des produits dédiés

En s’attachant aussi à la conception, trois types de produit dédié ont été retenus : « conception à 100 % par le client », « conception avec le client » et « conception à 100 % par l’entreprise ». La répartition des entreprises concernées selon ces trois modalités est consignée dans le tableau 11 (dernière ligne).

Tableau 11

Mode de conception des produits dans les entreprises réalisant des produits dédiés pour l’ensemble des entreprises concernées et selon leur taille (en %)

Taille	Mode de conception des produits dédiés			
	Conception à 100 % par le client	Conception avec le client	Conception à 100 % par l’entreprise	Total
Moins de 10 employés	50,0	50,0	0,0	100
10 à 49 employés	53,0	33,3	13,6	100
50 à 200 employés	69,6	19,0	11,4	100
Plus de 200 employés	81,1	15,1	3,8	100
Total	66,3	24,0	9,6	100

L’approche adoptée tout au long du présent programme de recherche en termes de « mondes de production », impliquant une variété de tels mondes, renvoie à la question des formes de sous-traitance associées à ces divers mondes de production (voir *infra* chapitre 4, ainsi que le volume 1, chapitre 1). Il a alors été indiqué que la modalité « conception par le client » est celle de la sous-traitance classique qui est commune au monde de production industriel et au monde de production marchand. Elle traduit un faible degré de développement de l’entreprise. Cette modalité est de loin la plus répandue : 66,3 % des entreprises concernées sont dans ce cas. La modalité « conception des produits dédiés avec le client » est celle de la sous-traitance du monde de production complexe qualifié de marchand-partenarial : 24 % des entreprises concernées ont atteint ce niveau de développement. La modalité « conception des produits dédiés par l’entreprise » est celle de la sous-traitance du monde de production complexe qualifié d’industriel-inventif, forme particulière qui justifie de parler à son propos de « sous-traitance d’intelligence » : il n’y a que 9,6 % des entreprises concernées qui relèvent de ce type de sous-traitance.

2.1.4. Sous-traitance

Les entreprises qui déclarent être « sous-traitant » représentent 47,2 % du nombre total d'entreprises (on reviendra au chapitre 4 sur les déclinaisons du concept de sous-traitance, et on peut également se référer aux développements sur cette question dans le volume 1, chapitre 1). Comme les très petites entreprises sont avant tout des entreprises qui déclarent ne pas être « sous-traitant » et que les très petites entreprises sont sous représentées dans notre échantillon, la proportion des sous-traitants dans l'ensemble des entreprises est inférieure à 47,2 %.

A s'en tenir aux entreprises qui emploient plus de 10 personnes, cette proportion est de 50,0 %. Comme les entreprises de la branche textile-habillement-cuir sont relativement plus nombreuses dans ce cas et qu'elles sont surreprésentées, une estimation de la correction à apporter à ce titre conduit à retenir une proportion de l'ordre de 43 %. Cette proportion est très élevée.

Tableau 12
Distribution des entreprises au regard de la sous-traitance
(ensemble des entreprises et selon la taille) (en %)

Taille	Position au regard de la sous-traitance		
	Entreprises non sous-traitantes	Entreprises sous-traitantes	Total
Moins de 10 employés	66,70	33,30	100
10 à 49 employés	60,80	39,30	100
50 à 200 employés	51,10	48,90	100
Plus de 200 employés	27,70	72,30	100
Total	52,80	47,20	100

La distribution entre « non » et « oui » diffère sensiblement d'une classe de taille à l'autre. Ainsi, les entreprises « sous-traitantes » sont nettement majoritaires dans la catégorie des grandes entreprises (72,3 % d'entre elles), alors qu'elles ne représentent qu'un peu moins de 50 % dans la catégorie des entreprises intermédiaires et un peu moins de 40 % dans la catégorie des petites entreprises.

Il y a lieu de rapprocher la réponse de chaque entreprise à cette question relative à la sous-traitance et celle qu'elle donne à la question relative à la nature des produits réalisés. Ce croisement figure dans le tableau 13.

Tableau 13

**Croisement entre « position au regard de la sous-traitance » et
« nature des produits réalisés » (en %)**

Position au regard de la sous-traitance	Nature des produits réalisés			
	Produits génériques 100 %	Produits mixtes	Produits dédiés 100 %	Total
Entreprises ne se positionnant pas comme « sous-traitant »	29,3	10,3	13,2	52,8
Entreprises se positionnant comme « sous-traitant »	15,7	5,9	25,6	47,2
Total	45,0	16,2	38,8	100

Nous avons retenu, en conservant le terme de « sous-traitance » bien qu'il doive son origine à la seule sous-traitance classique du monde de production industriel, de définir une relation commerciale de sous-traitance comme étant une relation portant sur la réalisation par le fournisseur (le sous-traitant) d'un produit dédié au client (le donneur d'ordre). Selon cette définition, toutes les entreprises, dont toute l'activité relève de la « sous-traitance », devraient avoir indiqué qu'elles ne réalisent que des produits dédiés et, inversement, toutes les entreprises dont toute l'activité ne relève pas de la « sous-traitance » devraient avoir indiqué qu'elles ne réalisent que des produits génériques. Quant aux entreprises, dont une partie de l'activité relève de la « sous-traitance » et une autre n'en relève pas, elles devraient avoir répondu qu'elles réalisent des produits mixtes. La formulation de la question relative à la sous-traitance ne permet pas de savoir si ces entreprises ont répondu qu'elles étaient « sous-traitant » ou qu'elles ne l'étaient pas. Ce qu'on peut retenir est que, si la part de leur activité comme « sous-traitant » est majoritaire, elles ont répondu « oui, je suis sous-traitant » et « non » dans le cas où cette activité est minoritaire. Dans ces conditions, aucune entreprise qui se déclare « sous-traitant » ne devrait avoir répondu, à la question relative à la nature des produits réalisés, qu'elle ne fait que des produits génériques. Et inversement, aucune entreprise qui déclare ne pas être « sous-traitant » ne devrait avoir répondu à cette autre question qu'elle ne réalise que des produits dédiés. Or cette double impossibilité ne se constate pas. En effet, d'une part, 15,7 % des entreprises déclarent à la fois « je suis sous-traitant » et « je ne réalise que des produits génériques » et, d'autre part, 13,2 % des entreprises déclarent, à la fois, « je ne suis pas un sous-traitant » et « je ne réalise que des produits dédiés ». Comment expliquer ces deux écarts ?

Pour expliquer le premier écart, il suffit de prendre le cas d'une entreprise qui est mise en concurrence par un donneur d'ordre avec d'autres entreprises

dans le cadre d'un appel d'offres qui lui est spécifique, mais pour la livraison d'un produit qui n'a rien de spécifique au donneur d'ordre. Dans ce cas, il est tout à fait envisageable, sans que cela soit toujours le cas, que l'entreprise en question déclare à la fois « je suis sous-traitant » et « je ne réalise que des produits génériques ». Pour expliquer le second écart, il faut considérer que certaines entreprises retiennent que « sous-traitance » signifie seulement « sous-traitance classique » (conception du produit dédié par le seul donneur d'ordre). Dès lors, une entreprise qui participe avec le donneur d'ordres à la conception d'un produit dédié à ce dernier (sous-traitance qualifiée ci-dessus de « sous-traitance partenariale ») ne se considère plus comme un « sous-traitant » et de même pour une entreprise qui conçoit seule le produit dédié (sous-traitance qualifiée ci-dessus de « sous-traitance d'intelligence »).

Nous venons de voir qu'il existe au Maroc des cas de « sous-traitance d'intelligence » (voir tableau 11), et la réponse relative à l'évolution de la nature de la relation de sous-traitance (voir *infra*) laisse entendre que la « sous-traitance partenariale » existe aussi au Maroc... si ce n'est que l'on prend alors en compte les réponses des entreprises qui déclarent être « sous-traitant » !

Nature de la relation de sous-traitance

Il a été demandé aux entreprises qui ont répondu « oui » à la question « votre entreprise est-elle une entreprise de sous-traitance ? » de qualifier la relation entretenue avec le donneur d'ordres. Deux modalités leur ont alors été proposées: « Relation de dépendance technique ou commerciale » et « Relation évoluant vers le partenariat ». Les réponses à ce double titre sont consignées dans le tableau 14.

Tableau 14

Répartition des entreprises sous-traitantes selon la nature de la relation avec le donneur d'ordre (en %)

Relation de	Oui	Non	Ne se prononce pas	Total
dépendance technique ou commerciale	72,9	16,5	10,6	100
Relation évoluant vers le partenariat	36,8	43,2	20,0	100

La sous-traitance en question est, dans la majorité des cas, une sous-traitance classique puisque 72,9 % des entreprises concernées font état d'une dépendance, contre seulement 16,5 % qui déclarent ne pas être dépendantes. Toutefois, ce faible pourcentage s'élève à 53,3 % lorsqu'on prend en compte le fait que la relation classique évolue pour certaines d'entre elles vers le partenariat. On

est en droit de considérer que la majorité des entreprises qui déclarent ne pas être dépendantes techniquement ou commercialement de leur donneur d'ordre relèvent du type « sous-traitance d'intelligence ». Si on retient que la forme « entreprise réseau » comprenant des sous-traitants de premier rang et des sous-traitants de second rang implantés dans un autre pays que la tête de réseau est largement répandue au début du XXI^e siècle et que les relations entre la tête de réseau et les sous-traitants de premier rang sont majoritairement des relations partenariales (avec co-conception, encore qualifiée d'ingénierie concourante)⁹ ou d'intelligence, ces données mettent en évidence le mauvais positionnement moyen de l'industrie marocaine, même si l'évolution indiquée est un facteur positif. Ceci est précisé dans la suite lorsqu'on traite de l'innovation de produits.

La différenciation de ces informations par taille figure dans le tableau 15. Le constat qui vient d'être fait a un caractère général. Toutefois, les grandes entreprises se détachent nettement des autres catégories, en étant tout particulièrement responsables du faible positionnement du Maroc. En effet, pour 91,1 % d'entre elles, on est en présence d'une relation de dépendance (contre 76,7 % chez les petites entreprises et 79,2 % pour les moyennes entreprises) et pour seulement 35,7 % d'entre elles, la relation évolue vers le partenariat (contre 49,4 % chez les petites entreprises et 48,6 % chez les entreprises intermédiaires). On doit rapprocher ce constat (i) du fait que les grandes entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers (voir *supra*) et (ii) de celui qui a été fait à propos de la conception des produits dédiés ; à savoir que la proportion des entreprises pour lesquelles elle est faite à 100 % par le client est très élevée pour cette catégorie d'entreprises (voir tableau 11), ces deux faits allant de paire.

Tableau 15
Nature de la relation avec le donneur d'ordre selon la taille (en %)

Taille	Nature de la relation avec le donneur d'ordre					
	Relation de dépendance technique ou commerciale			Relation évoluant vers le partenariat		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Moins de 10 employés	88,90	11,10	100	44,40	55,60	100
10 à 49 employés	76,70	23,40	100	49,40	50,60	100
50 à 200 employés	79,20	20,80	100	48,60	51,40	100
Plus de 200 employés	91,10	8,90	100	35,70	64,30	100
Total	81,60	18,40	100	46,00	54,00	100

9. B. Billaudot et P.A. Julien (1998), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau », note de travail IREPD, décembre.

Entreprises donneurs d'ordre

Ce n'est pas parce qu'une entreprise se déclare « sous-traitant » qu'elle ne peut pas être, dans le même temps, en situation de « donneur d'ordre » quant à la fourniture de certaines de ses consommations intermédiaires. En effet, il s'avère que 35,2% des entreprises déclarent être un « donneur d'ordre » (tableau 16).

Tableau 16
Répartition des entreprises selon qu'elles sont ou non donneur d'ordre

		Non	Oui	Total
Entreprise donneur d'ordre	Nombre	350	190	540
	%	64,8	35,2	100

Les entreprises « donneurs d'ordre » sont, en majorité, des entreprises qui se disent « sous-traitant », tandis que les entreprises qui ne se disent pas « sous-traitant » ne sont pas, très majoritairement, des donneurs d'ordre (tableau 17).

Tableau 17
Croisement entre la position vis-à-vis du « donneur d'ordre » et la position vis-à-vis du « sous-traitant » (% d'entreprises)

		Position vis-à-vis de la sous-traitance		Total
		oui	non	
Position vis-à-vis du donneur d'ordre	oui	21,9	13,3	35,2
	non	25,4	39,4	64,8
Total		47,3	52,7	100

2.1.5. Destination géographique de la production vendue

En matière de destination géographique de la production vendue, la principale distinction que permet l'enquête est entre les entreprises qui exportent et celles qui n'exportent pas. Ce critère est celui qui est pris en compte pour définir les sections suivantes (2.2, 2.3 et 2.4). S'y ajoutent, d'une part, une distinction qui est propre aux ventes sur le marché intérieur, celle entre une destination locale et une destination à l'échelle nationale, d'autre part, une distinction qui est propre aux ventes sur les marchés extérieurs (exportation), celle selon le marché d'exportation (européen, américain, marché des pays arabes et africains et autres pays). Ces deux autres distinctions sont prises en compte dans les sections suivantes, notamment la seconde, qui est spécifique aux entreprises exportatrices (section 2.4).

La seule information à prendre en compte à cette étape de l'analyse est celle qui est relative à la distinction primordiale : la répartition des entreprises entre celles qui n'exportent pas et celles qui exportent une partie plus ou moins élevée de leur production. En nombre, cette information est la suivante : un peu moins de la moitié des entreprises enquêtées (47,8 %) sont exportatrices et, par conséquent, un peu plus de la moitié (52,2 %) n'exportent pas. On doit toutefois tenir compte de la faible représentation dans notre échantillon des très petites entreprises, dont la spécificité est que très peu d'entre elles exportent (c'est le cas seulement pour 10 % d'entre elles dans notre échantillon). Globalement, la proportion des entreprises exportatrices est à peine plus faible. A s'en tenir aux entreprises de plus de 10 emplois, il y a autant d'entreprises qui exportent que d'entreprises qui n'exportent pas (les différences de cette répartition selon la taille sont analysées dans la section 2.2). Nous verrons au chapitre 2 que la proportion des entreprises exportatrices dans le total des entreprises diffère d'une branche à l'autre et qu'elle est plus élevée dans la branche textile-habillement-cuir que dans la plupart des autres. Comme cette branche est surreprésentée dans notre échantillon (voir introduction) la proportion des entreprises exportatrices (parmi celles d'au moins dix emplois) est plus proche de 40 % que de 50 %.

2.1.6. Nature des clients, pression concurrentielle et concentration de la clientèle (marché intérieur)

Les questions relatives à la composition de la clientèle et la pression concurrentielle sont relatives au seul marché intérieur. Elles concernent toutes les entreprises, à l'exclusion de celles qui ne vendent qu'à l'exportation. Ces entreprises représentent 25,5 % du total (138/540). Il est question des spécificités de ce groupe d'entreprises dans la section suivante relative aux différences entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices (voir section 2.2 *infra*).

Nature des clients sur le marché intérieur

Beaucoup d'entreprises vendent à plusieurs types de client, mais pour certaines toute leur clientèle intérieure se compose d'autres entreprises. En effet, seulement 58,9 % des entreprises qui répondent à la question vendent tout ou partie de leur production au consommateur final et 21,6 % à des administrations ou des collectivités locales¹⁰. La clientèle de chaque entreprise

10. A noter que ces deux proportions ne sont pas additionnables.

comprend, pour 80,1 %, d'entre elles des PME, pour 61,0 % une grande entreprise (plus de 200 emplois), pour 41,6 % une ou plusieurs entreprises à propriété actionnariale étrangère et pour 33,5 % la maison-mère ou une filiale de celle-ci (tableau 18).

Tableau 18
Nature des clients sur le marché intérieur pour l'ensemble des entreprises
et selon la taille (en %)

Nature du client Taille *	Consommation finale	Administrations Collectivités locales	PME	Grande entreprise	Entreprise étrangère au Maroc	Maison mère/ filiale	Entreprise publique
Moins de 10 employés (28)	46,40	14,30	82,10	39,30	21,40	10,70	14,30
10 à 49 employés (215)	59,10	20,60	72,40	54,70	40,20	26,50	22,10
50 à 200 employés (124)	52,40	22,60	81,50	67,70	45,50	39,50	32,30
Plus de 200 employés (35)	42,90	28,60	68,60	48,60	54,30	37,10	25,70
Total (402)	54,70	21,50	75,60	57,10	41,60	30,40	25,0

* Le nombre d'entreprises qui ont répondu est mis entre parenthèses.

En première analyse, il n'y a pas de fortes différences entre les classes de taille. Notamment, dans toutes les classes, les entreprises, dont une partie des ventes se fait avec des PME, sont les plus nombreuses. Les différences que l'on peut relever sont les suivantes :

- Les petites entreprises sont proportionnellement plus nombreuses que les grandes entreprises à avoir dans leur clientèle des consommateurs finals (hors administrations).
- Ce sont les moyennes entreprises pour lesquelles la proportion de celles qui ont une grande entreprise parmi leurs clients est la plus élevée (67,7 % contre 54,7 % pour les petites entreprises et seulement 48,6 % pour les grandes entreprises).

Pression concurrentielle

Plus de 65 % des entreprises ont plus de 15 concurrents (voir la ligne total du tableau 19). Il y en a 2,7 % qui déclarent n'en avoir aucun. Le croisement avec la taille est consigné dans le tableau 19.

Tableau 19
**Nombre de concurrents sur le marché intérieur
en fonction de la taille (en %)**

Taille	Nombre de concurrents				Total
	Aucun	Entre 1 et 5	Entre 6 et 15	Plus de 15	
Moins de 10 employés	0,0	7,1	10,7	82,1	100
10 à 49 employés	4,2	9,8	19,1	67,0	100
50 à 200 employés	0,8	21,8	16,9	60,5	100
Plus de 200 employés	2,9	22,9	14,3	60,0	100
Total	2,7	14,4	17,4	65,4	100

Le nombre de concurrents se réduit quand la taille augmente. En effet, les grandes entreprises et les moyennes entreprises sont plus nombreuses qu'en moyenne à avoir entre 1 et 5 concurrents et, relativement, moins nombreuses à en avoir plus de 15. La contrepartie se retrouve chez les petites et surtout les très petites entreprises, pour lesquelles le nombre de concurrents est plus élevé. Ainsi, 82,1 % des très petites entreprises et 67,0 % des petites entreprises ont plus de 15 concurrents, contre seulement 60,0 % des grandes entreprises et 60,5 % des moyennes entreprises.

Concentration des clients

La concentration des clients est appréciée, pour chaque entreprise, par la part de ses trois principaux clients dans son chiffre d'affaire total. En moyenne, cette part est de 51,0 % (pour les 180 entreprises qui ont répondu à la question). Il n'y a pas de différences importantes selon la taille, si ce n'est une part plus faible pour les très petites entreprises (43,9 %).

Part de marché du principal produit

Il y a eu 412 entreprises qui n'ont pas répondu à cette question. Est-ce parce qu'elles ne disposaient pas de l'information (en raison de la diversité des produits réalisés) ou parce qu'elles ne voulaient pas communiquer à ce sujet ? Toujours est-il que, pour les 128 entreprises qui ont répondu, 75 % d'entre elles indiquent que la part de marché du principal produit est inférieure à 20 %. Le croisement avec la taille fait apparaître que la part du principal produit augmente avec la taille. En moyenne, cette part est de 5,6 % pour les très petites entreprises et elle monte à 26,1 % pour les grandes entreprises.

2.1.7. Facteurs de compétitivité

Il a été demandé à chaque entreprise de choisir, parmi neuf facteurs ayant un impact sur sa compétitivité, les trois qui ont le plus d'impact en les classant. Dans le tableau 20, il est indiqué, pour chaque facteur, d'abord le pourcentage d'entreprises qui le classent en premier, puis le pourcentage de celles qui ne le classent pas dans les trois premiers. Le principal facteur cité est, de loin, « produits de meilleure qualité » (il l'est par 36,5 % des entreprises et seulement 31 % d'entre elles ne le citent pas dans les trois premiers). On doit comprendre que, pour beaucoup d'entreprises, leur difficulté à être compétitives tient au fait que leurs produits ne sont pas d'une qualité suffisante. L'interrogation sur le sens donné à cette insuffisance de qualité demeure, même s'il y a de grandes chances que ce soit la qualité de production dont il est question (voir *supra*).

Le second facteur pris en compte en premier est le « coût de la main d'œuvre » (il l'est par 25,2 % des entreprises, tandis que 54,4 % d'entre elles ne le citent pas dans les trois premiers). Tous les autres facteurs sont très peu cités en premier, si ce n'est « qualification des salariés » (il l'est par 14,5 % des entreprises, tandis que seulement 54,8 % ne le citent pas dans les trois premiers). À noter que le facteur « délais de livraison » n'est classé en premier que par 6,9 % des entreprises, mais qu'il n'y en a que 58,6 % qui ne le classent pas dans les trois premiers, alors que cette proportion se situe entre 70 % et 90 % pour les autres facteurs très peu cités en premier.

On retrouve un classement qui a à voir avec la trilogie classique « coût, qualité, délai », si ce n'est que, dans cette dernière, le coût en question est le coût pour l'utilisateur. Or ce dernier ne dépend pas seulement du prix d'achat par l'utilisateur et ce prix ne tient pas seulement à la composante salariale du coût de production du producteur. Il n'en reste pas moins que *l'hypothèse de base* du programme de recherche « Made in Morocco », celle selon laquelle la « qualité » est primordiale à prendre en compte pour apprécier la compétitivité de l'industrie marocaine, tant à l'exportation qu'à l'importation, est corroborée par les réponses à cette question.

En ce qui concerne les différences selon la taille de l'entreprise en matière de facteurs de compétitivité, cette information est consignée dans le tableau 21 pour les occurrences du premier facteur cité et dans le tableau 22 pour les occurrences de l'absence de citation dans les trois premiers. Quelle que soit la taille, le trio de tête reste le même, mais l'ordre change pour les grandes entreprises, puisque le facteur le plus cité en premier devient, pour elles, « coût de la main-d'œuvre ».

Tableau 20
Facteurs de compétitivité (% d'entreprises)

Facteurs	Cité en premier	Non cité dans les trois premiers
Produits de meilleure qualité	35,5	31,1
Coût de la main-d'œuvre	25,2	54,4
Qualification des salariés	14,5	54,8
Délais de livraison	6,9	58,6
Finition, emballage et design	4,4	71,2
Fournisseurs plus fiables	6,9	72,2
Meilleure localisation	2,9	83,6
Taux d'intérêt bancaire	2,9	89,5
Meilleur réseau de distribution	1,0	85,8

La prise en compte de l'absence de citation de chaque facteur dans les trois premiers confirme la grande similitude d'une classe à l'autre, sauf à remarquer que le facteur « fournisseurs plus fiables » est relativement moins cité par les grandes entreprises que par les autres (elles sont 88,5 % à ne pas citer ce facteur dans les trois premiers, contre 69,4 % pour les moyennes entreprises et 70,5 % les petites entreprises). Cette grande similitude tient peut-être au fait que beaucoup d'entreprises donnent les réponses convenues à la question posée en l'absence d'une capacité à y répondre pour leur compte propre, sans toutefois que la réponse donnée soit erronée.

Tableau 21
Facteurs de compétitivité selon la classe (facteur cité en premier) (en %)

Facteurs	Taille				Total
	Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	
Produits de meilleure qualité	28,6	39,1	33,9	30,9	35,5
Coût de la main-d'oeuvre	28,6	20,8	25,0	37,0	25,2
Qualification des salariés	21,4	11,9	16,7	14,8	14,5
Délais de livraison	3,6	8,1	6,1	6,2	6,9
Finition, emballage et design	0,0	5,1	4,4	3,7	4,4
Fournisseurs plus fiables	7,1	6,4	8,3	4,9	6,9
Meilleure localisation	10,7	3,8	1,1	1,2	2,9
Taux d'intérêt bancaire	0,0	3,8	2,8	1,2	2,9
Meilleur réseau de distribution	0,0	0,9	1,7	0,0	1,0

Tableau 22

Facteurs de compétitivité selon la taille

(pas de classement dans les trois premiers) (en %)

Facteurs	Taille				Total
	Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	
Produits de meilleure qualité	37,6	29,5	32,9	29,5	31,0
Coût de la main-d'œuvre	53,6	59,5	56,5	35,9	54,4
Qualification des salariés	46,4	61,8	53,5	41,0	54,8
Délais de livraison	64,3	56,2	58,2	64,1	58,6
Finition, emballage et design	78,6	68,7	71,8	74,4	71,2
Fournisseurs plus fiables	57,1	70,5	69,4	88,5	72,2
Meilleure localisation	82,1	82,5	85,9	82,1	2,9
Taux d'intérêt bancaire	92,9	88,0	88,8	93,6	89,5
Meilleur réseau de distribution	89,3	84,8	84,1	91,0	85,8

2.1.8. Recours à Internet et à un prestataire logistique

De façon générale, les entreprises enquêtées n'utilisent pas Internet dans leurs activités. Seulement 5,4 % d'entre elles ont déclaré réaliser leurs ventes *via* le web. Le recours à des prestataires spécialisés dans la logistique est aussi très peu courant. Elles ne sont que 6,3 % à y faire appel pour la gestion de stocks, 7,6 % pour la gestion des commandes des clients et 14,1 % pour les activités de distribution.

2.2. Différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices

Nous venons de voir que, en s'en tenant aux entreprises d'au moins 10 employés, il y a quasiment autant d'entreprises qui exportent que d'entreprises qui n'exportent pas (50,9 %, contre 49,1 %). Par ailleurs, il y a très peu de très petites entreprises qui exportent (voir *infra*). On se préoccupe dans cette section d'analyser dans quelle mesure ces deux catégories d'entreprise sont, ou non, différentes l'une de l'autre au titre des caractéristiques prises en compte dans la section précédente.

Parmi les entreprises qui exportent, un certain nombre d'entre elles sont spécialisées à l'exportation (leur taux d'exportation est de 100 %). En nombre, ces entreprises représentent un peu plus de la moitié des entreprises exportatrices (53,7 % des entreprises exportatrices d'au moins dix salariés et 52,5 % de l'ensemble des entreprises exportatrices). Ainsi leur part dans l'ensemble des entreprises d'au moins dix salariés est de 27,1 % et celui des entreprises partiellement exportatrices, de 23,8 %. On se préoccupe de voir dans quelle mesure ce sous-groupe particulier a des caractéristiques spécifiques en le distinguant au sein des entreprises exportatrices.

2.2.1. Différences selon le statut

S'agissant de l'année de création, aucune différence ne se constate entre les entreprises exportatrices et les entreprises qui n'exportent pas (voir tableau 23). Par contre, au sein des entreprises exportatrices, 41,6 % de celles qui sont uniquement exportatrices ont été créées après 2000 contre seulement 24,0 % pour les entreprises partiellement exportatrices, la contrepartie de cette différence se constatant pour les créations qui ont eu lieu avant 1980 (7 % contre 28 %).

Tableau 23
Entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices
selon la date de création (en %)

Position à l'export		Année de création			Total
		Avant 1980	De 1981 à 2000	Après 2000	
Entreprises exportatrices	Uniquement	7,3	51,1	41,6	100
	Partiellement	28,0	48,0	24,0	100
	Total	17,1	49,7	34,1	100
Entreprises non exportatrices		15,2	49,8	35,0	100
Total		16,1	49,7	34,2	100

Concernant la nationalité de détention du capital-action (voir tableau 24), les entreprises qui sont détenues à plus de 50 % par des étrangers sont beaucoup plus nombreuses parmi les entreprises exportatrices (18,1 %) que parmi les entreprises qui n'exportent pas (4,1 %). De plus, la proportion des entreprises détenues à plus de 50 % par des étrangers est de 21,7 % pour les entreprises uniquement exportatrices (contre 13,9 % pour les entreprises partiellement exportatrices).

Tableau 24
Entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices
selon la détention du capital (en %)

Capital-action		Détention à plus de 50 %	Détention entre 25 et 50 %	Autres entreprises	Total
Exportation					
Entreprises exportatrices	Uniquement	21,7	2,2	76,1	100
	Partiellement	13,9	1,6	84,4	100
	Total	18,1	1,9	80,0	100
Entreprises non- exportatrices		4,1	0,7	95,2	100
Total		11,6	1,7	86,7	100

2.2.2. Différences selon la taille

La répartition des entreprises selon leur taille dans les catégories qui sont comparées est consignée dans le tableau 25.

Tableau 25
Répartition des entreprises selon le positionnement
en matière d'exportation et selon la taille (en %)

Position à l'exportation		Taille				Total
		Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	
Entreprises exportatrices	Uniquement exportatrices	1,5	21,7	42,0	34,9	100
	Partiellement exportatrices	3,2	40,8	37,6	18,4	100
	Total	2,3	30,8	39,9	27,0	100
Entreprises non exportatrices		8,7	59,2	27,8	4,3	100

A s'en tenir à la comparaison entre les entreprises exportatrices et les entreprises qui n'exportent pas, on constate que les deux distributions par taille sont très différentes. Ainsi, les entreprises qui exportent sont principalement de grandes entreprises ou des entreprises de taille moyenne (66,9 % pour le total de ces deux tranches de taille), tandis que les entreprises qui n'exportent pas sont principalement des petites entreprises ou des très petites entreprises (67,9 % pour le total de ces deux tranches de taille). Il y a toutefois quelques grandes entreprises qui n'exportent pas (4,3 % de l'effectif de ce sous-groupe) et quelques très petites entreprises qui exportent (2,3 % de l'effectif de ce sous-groupe).

An sein des seules entreprises exportatrices, les entreprises qui sont spécialisées à l’exportation se distinguent encore, au titre de leur distribution par taille, des entreprises qui n’exportent que partiellement. Ainsi, 34,9 % des entreprises uniquement exportatrices sont de grandes entreprises, contre seulement 18,4 % pour les entreprises partiellement exportatrices.

2.2.3. Différences selon le chiffre d’affaires

Les distributions des entreprises par tranche de chiffre d’affaires dans les deux catégories prises en compte sont consignées dans le tableau 26.

Tableau 26
Répartition des entreprises selon l’importance du chiffre d’affaires
et le positionnement en matière d’exportation (en %)

Position à l’exportation	Chiffre d’affaires				Total
	Tranche 1 < 3 M	Tranche 2 3 à 10 M	Tranche 3 10 à 75 M	Tranche 4 > 75 M	
Entreprises exportatrices	8,7	18,5	57,1	15,7	100
Entreprises non exportatrices	25,3	30,1	42,5	2,1	100
Total	17,0	24,3	49,7	9,0	100

Dans la mesure où la répartition des entreprises selon le montant du chiffre d’affaires ne diffère pas trop de leur répartition selon la taille, on retrouve la même différence entre les deux distributions que celle qui a été mise en évidence au point précédent : les entreprises qui exportent se situent, principalement, dans les tranches de chiffre d’affaires élevé (tranches 3 et 4), tandis que les entreprises qui n’exportent pas se situent, principalement, dans les tranches de chiffre d’affaires faible (tranches 1 et 2). Toutefois, la différence est moins marquée puisque 44,6 % des entreprises qui n’exportent pas ont un chiffre d’affaires supérieur à 10 millions de dirhams (tranches 3 et 4). Puisque les entreprises qui n’exportent pas vendent toute leur production sur le marché intérieur, on est conduit à formuler la conjecture selon laquelle celles des entreprises de cette catégorie qui réalisent un chiffre d’affaires relativement élevé assurent la commercialisation de leurs produits et réalisent, de ce fait, un chiffre d’affaires par personne employée plus élevé à même volume d’emploi (et même productivité). Cette conjecture devrait être confirmée par la prise en compte des critères « nature des produits » et « sous-traitance ».

2.2.4. Différences selon la nature des produits

Le croisement entre la nature des produits réalisés (générique/mixte/dédié) et le positionnement en matière d’exportation est consigné dans le tableau 27.

Tableau 27

Répartition des entreprises selon la nature des produits réalisés et le positionnement en matière d’exportation* (en %)

Position à l'exportation		Nature des produits			Total
		Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	
Entreprises exportatrices	Uniquement	25,4	6,5	68,1	100,0
	Partiellement	41,1	22,6	36,3	100,0
	Total	32,8	14,1	53,1	100,0
Entreprises qui ne sont pas exportatrices		56,6	18,3	25,2	100,0
Total		45,0	16,2	38,8	100,0

* Seules quatre entreprises n’ont pas répondu à cette question.

Les deux distributions sont très différentes : 53,1% *des entreprises qui exportent réalisent uniquement des produits dédiés*, contre seulement 25,2% pour *les entreprises qui n’exportent pas*. Ces dernières *réalisent principalement des produits génériques* (56,6% d’entre elles). On confirme ainsi la conjecture énoncée au point précédent puisqu’une entreprise ne réalisant que des produits génériques doit disposer d’un service étoffé assurant la commercialisation.

La distinction des entreprises uniquement exportatrices au sein des entreprises exportatrices fait apparaître que *la proportion élevée d’entreprises exportatrices ne réalisant que des produits dédiés tient avant tout aux entreprises qui sont uniquement exportatrices*. En effet, ces dernières sont 68,2% à ne réaliser que des produits dédiés alors que les entreprises qui exportent partiellement ne sont que 36,3% dans ce cas, soit une proportion pas trop éloignée de celle constatée pour les entreprises qui n’exportent pas.

Conception des produits génériques

Les distributions des entreprises selon le mode de conception des produits génériques pour les deux catégories qui sont comparées dans cette section sont consignées dans le tableau 28.

Tableau 28

Répartition des entreprises selon le mode de conception des produits génériques et le positionnement en matière d'exportations* (en %)

Position à l'exportation		Mode de conception des produits génériques			Total
		Produits traditionnels marocains	Produits conçus dans l'entreprise	Produits conçus à l'étranger	
Entreprises exportatrices	Uniquement	12,1	78,8	9,1	100
	Partiellement	19,6	64,7	15,7	100
	Total	16,7	70,2	13,1	100
Entreprises non exportatrices		24,2	67,3	8,5	100
Total		21,5	68,4	10,1	100

* Seules quatre entreprises n'ont pas répondu à la question.

Les deux distributions sont très semblables, même si la proportion des entreprises qui réalisent des produits traditionnels marocains est plus importante pour les entreprises qui n'exportent pas que pour celles qui exportent. Comme les très petites entreprises sont sous représentées dans la présente enquête, alors qu'elles réalisent majoritairement des produits traditionnels marocains et sont principalement des entreprises qui n'exportent pas, cet écart est de plus grande ampleur que celui qui ressort de ce tableau.

Au sein des entreprises exportatrices, il n'y a pas de différence importante entre celles qui sont uniquement exportatrices et celles qui le sont partiellement. On doit, toutefois, noter que la proportion des entreprises uniquement exportatrices qui réalisent des produits industriels conçus dans l'entreprise est plus importante que celle constaté pour les autres catégories.

Conception des produits dédiés

Les distributions des entreprises selon le mode de conception des produits dédiés pour les deux catégories qui sont comparées dans cette section sont consignées dans le tableau 29.

Les deux distributions ne sont pas très différentes. Les entreprises qui réalisent des produits dédiés conçus uniquement par le client sont majoritaires dans les deux catégories. Elles sont, toutefois, relativement plus nombreuses dans la catégorie des entreprises exportatrices que dans celle des entreprises qui n'exportent pas (72,7 % contre 53,7 %).

Tableau 29

Répartition des entreprises qui réalisent des produits dédiés
selon le mode de conception de ces produits
et le positionnement en matière d'exportation (en %)

Position à l'exportation		Mode de conception des produits dédiés			Total
		Conception uniquement par l'entreprise	Conception avec le client	Conception uniquement par le client	
Entreprises exportatrices	Uniquement	4,3	14,9	80,8	100
	Partiellement	11,1	33,3	55,6	100
	Total	6,5	20,8	72,7	100
Entreprises non exportatrices		15,9	30,4	53,7	100
Total		9,6	24,1	66,3	100

Toutefois, cet écart est dû exclusivement aux entreprises qui sont uniquement exportatrices. En effet, comme on pouvait s’y attendre, la proportion de ces dernières, pour lesquelles le produit est conçu uniquement par le client-donneur d’ordre, s’élève à 80,8 %, tandis que cette proportion est quasiment la même pour les deux autres catégories (les entreprises partiellement exportatrices et les entreprises non exportatrices).

2.2.5. Différences en matière de sous-traitance

Pour les catégories prises en compte, les distributions des entreprises selon la réponse « oui » ou « non » donnée à la question « l’entreprise est-elle une entreprise sous-traitante ? » sont consignées dans le tableau 30.

Tableau 30

Répartition des entreprises selon le positionnement
en matière de sous-traitance et le positionnement
en matière d'exportation (en %)

Position à l'exportation		Sous-traitant		Total
		Oui	Non	
Entreprises exportatrices	Uniquement	72,5	27,5	100
	Partiellement	40,8	59,2	100
	Total	57,4	42,6	100
Entreprises non exportatrices		37,5	62,5	100
Total		47,2	52,8	100

Comme on pouvait le prévoir, au vu des réponses concernant la nature des produits, la distribution entre le « oui » et le « non » n'est pas du tout la même pour les entreprises uniquement exportatrices et pour les deux autres catégories. Ainsi, 72,5 % des entreprises uniquement exportatrices sont des sous-traitants, contre seulement 40,8 % pour les entreprises partiellement exportatrices et 37,5 % pour les entreprises qui n'exportent pas. Dans les trois catégories, le % d'entreprises qui se déclarent « sous-traitant » est supérieur à celui des entreprises qui déclarent réaliser uniquement des produits dédiés. Ces constats sont avant tout valables pour les entreprises de plus de 10 employés.

Nature de la sous-traitance

Les deux distributions relatives à la nature de la sous-traitance figurent, pour les deux questions retenues, dans le tableau 31.

Tableau 31

Différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices relatives à la nature de la relation de sous-traitance (en %)

Relation de dépendance technique ou commerciale		Oui	Non	NSP	Total
Entreprises exportatrices	Uniquement	80,0	8,0	12,0	100
	Partiellement	76,5	17,6	5,9	100,0
	Total	78,8	11,3	9,9	100,0
Entreprises non exportatrices		64,4	24,0	11,6	100
Total		72,9	16,5	10,6	100
Relation évoluant vers le partenariat		Non	Oui	nsp	
Entreprises exportatrices	Uniquement	42,0	27,0	31,0	100
	Partiellement	49,0	41,2	9,8	100
	Total	44,4	31,8	23,8	100
Entreprises non exportatrices		41,4	44,2	14,4	100
Total		43,1	36,8	20,1	100

Dans la catégorie des entreprises qui déclarent être « sous-traitantes », les entreprises exportatrices sont plus nombreuses à déclarer que la relation de « sous-traitance » est une relation de dépendance technique ou commerciale en comparaison avec les entreprises qui n'exportent pas (78,8 % contre 64,4 %), et elles sont moins nombreuses à faire état d'une évolution vers le partenariat de cette relation (31,8 % d'entre elles, contre 44,2 % pour les entreprises non exportatrices). Il y a encore des différences importantes pour ces deux

questions entre les entreprises uniquement exportatrices et les entreprises qui le sont partiellement, tout particulièrement en ce qui concerne la proportion des entreprises pour lesquelles la relation évolue vers le partenariat ; tel est le cas pour seulement 27 % de ces entreprises contre 41 % pour les entreprises partiellement exportatrices, soit une proportion très proche de celle constatée pour les entreprises qui n'exportent pas.

2.2.6. Différences en matière de clientèle, de pression concurrentielle et de concentration des clients

Différences de composition de la clientèle sur le marché intérieur

Les deux distributions des entreprises, celle des entreprises exportatrices et celle des entreprises qui n'exportent pas, selon le type de client sont consignées dans le tableau 32.

Tableau 32
**Croisement entre la composition de la clientèle
et le positionnement à l'exportation (en %)**

Clients	Position à l'exportation		Total
	Entreprises exportatrices	Entreprises non exportatrices	
Consommation finale	24,6	75,5	100,0
Administrations Collectivités locales	32,6	67,4	100,0
PME	32,7	67,3	100,0
Grande entreprise	36,2	63,7	100,0
Entreprise étrangère au Maroc	41,3	58,7	100,0
Maison Mère /filiale	39,3	60,7	100,0
Entreprise publique	30,0	70,0	100,0
Nombre de réponses à la question	31,1	68,9	100,0

En principe, à partir du moment où la proportion des entreprises qui répondent à cette question n'est pas la même pour les deux catégories d'entreprises, les deux pourcentages calculés dans ce tableau pour chaque type de client ne sont pas directement comparables. Il s'avère, toutefois, que la proportion en question est assez proche d'une catégorie d'entreprises à l'autre. On peut donc procéder à la comparaison directe.

Les entreprises exportatrices sont relativement beaucoup moins nombreuses que les entreprises non exportatrices à comprendre dans leur

clientèle des consommateurs finals (y compris administrations et collectivités locales) et des PME. A l’inverse, en accord avec ce qui a été dit de la différence entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices à propos de la propriété du capital-actions, elles sont relativement beaucoup plus nombreuses à avoir dans leur clientèle des entreprises à propriété actionnariale étrangère et des entreprises de leur groupe d’appartenance (maison-mère ou filiale).

Différences relatives à la pression concurrentielle

Les deux distributions des entreprises en fonction du nombre de concurrents, pour les entreprises exportatrices et pour les entreprises non exportatrices, figurent au tableau 33.

Tableau 33

Pression concurrentielle selon le positionnement à l’exportation (en %)

Position à l’exportation	Nombre de concurrents (sur le marché intérieur)				Total
	Aucun	Entre 1 et 5	Entre 6 et 15	Plus de 15	
Entreprises exportatrices	5,6	22,4	10,2	52,8	100,0
Entreprises non exportatrices	1,4	10,8	16,6	71,1	100,0
Total	2,7	14,4	17,4	65,4	100,0

La principale différence entre ces deux distributions est la suivante : la proportion des entreprises qui ont peu de concurrents est beaucoup plus élevée pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises qui n’exportent pas. A l’inverse, la proportion des entreprises qui ont beaucoup de concurrents (plus de 15) est plus élevée pour les entreprises non exportatrices que pour les entreprises exportatrices. Cela se comprend sans difficulté si on a à l’esprit que les concurrents en question sont les concurrents marocains (au sens des entreprises implantées au Maroc).

Différences relatives à la concentration des clients

La concentration des clients, mesurée par la part du chiffre d’affaires réalisée avec les trois principaux clients dans le chiffre d’affaires total, est un peu plus élevée pour les entreprises exportatrices (la part est, en moyenne, de 59,0%) que pour les entreprises non exportatrices (part de 48,9 % en moyenne).

Part de marché du produit principal

La part de marché du principal produit est un peu plus élevée pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises non exportatrices (20,1 % contre 15,9 %).

2.2.7. Différences en matière de facteurs de compétitivité

Entre les deux catégories d'entreprises, il n'existe pas de différences importantes dans la façon dont les entreprises classent les facteurs qui ont le plus d'impact sur leur compétitivité. Pour les deux catégories, le facteur cité en premier (produits de meilleure qualité) est le même avec quasiment la même fréquence (voir tableau 34). Les facteurs classés en seconde position (coût de la main-d'œuvre) et en troisième position (qualification des salariés) sont aussi les mêmes avec, toutefois, des fréquences quelque peu différentes. Cette grande similitude est confirmée par la prise en compte, pour chaque facteur, de la proportion des entreprises qui ne le citent pas dans les trois premières positions (voir tableau 35).

Tableau 34

**Facteurs de compétitivité selon le positionnement à l'exportation
(facteur cité en premier) (en %)**

Facteurs	Position à l'exportation		
	Entreprises non exportatrices	Entreprises exportatrices	Total
Produits de meilleure qualité	36,4	34,6	35,5
Coût de la main-d'œuvre	21,2	29,2	25,2
Qualification des salariés	13,6	15,4	14,5
Délais de livraison	7,6	6,1	6,9
Finition, emballage et design	4,6	4,2	4,4
Fournisseurs plus fiables	9,5	4,2	6,9
Meilleure localisation	3,0	2,7	2,9
Taux d'intérêt bancaire	3,0	2,7	2,9
Meilleur réseau de distribution	1,1	0,8	1,0
Total	100,0	100,0	100,0

Tableau 35
Facteurs de compétitivité selon le positionnement à l'exportation
(facteur non classé dans les trois premiers) (en %)

Facteurs	Position à l'exportation		
	Entreprises non exportatrices	Entreprises exportatrices	Total
Produits de meilleure qualité	28,1	34,0	31,1
Coût de la main d'œuvre	61,0	47,5	54,4
Qualification des salariés	57,4	52,1	54,8
Délais de livraison	63,5	53,7	58,6
Finition, emballage et design	70,7	71,7	71,2
Fournisseurs plus fiables	65,1	79,5	72,2
Meilleure localisation	82,7	84,4	83,6
Taux d'intérêt bancaire	88,3	90,6	89,5
Meilleur réseau de distribution	84,3	87,3	85,8

2.3. Différences au sein des entreprises non exportatrices

L'analyse porte maintenant sur les différences au sein de la catégorie « entreprises non exportatrices ». Pour tous les critères (taille, nature des produits, conception des produits dédiés, conception des produits génériques, clients sur le marché national, part de marché pour le produit principal, nombre de concurrents, facteurs qui ont un impact sur la compétitivité de l'entreprise) on est en présence d'une dispersion (sans tendance centrale marquée pour les critères quantitatifs). Il est donc exclu de pouvoir faire état d'une entreprise représentative. Il y aurait lieu de se demander si les entreprises non exportatrices, qui réalisent uniquement ou principalement des produits génériques, ne constituent pas un sous-groupe qui se distingue nettement, au regard de certains indicateurs autres que la taille, du sous-groupe des entreprises qui réalisent uniquement ou principalement des produits dédiés. Ce travail reste à faire. Il n'est pas pris en compte dans ce premier rapport sur l'exploitation de notre enquête.

2.3.1. Différences en matière de taille

La répartition par taille au sein de cette catégorie figure dans le tableau 25 (voir *supra*). Les entreprises qui n'exportent pas sont très majoritairement des petites entreprises (63,5 % du total des entreprises de notre échantillon et 70,2 % des entreprises de plus de dix emplois).

2.3.1. Différences en matière de montant du chiffre d'affaires au regard de la taille

La répartition selon le montant du chiffre d'affaires figure dans le tableau 26 (voir *supra*). Au regard de la distribution par taille, cette autre distribution fait apparaître un poids plus important des entreprises moyennes en termes de montant du chiffre d'affaires. En effet, ce poids est relativement élevé (36,1 %, contre 24,1 % pour la part des entreprises moyennes en termes de taille).

2.3.3. Différences en matière de nature des produits

La répartition selon la nature des produits réalisés figure dans le tableau 27 (voir *supra*). Les entreprises qui n'exportent pas sont, dans leur majorité, des entreprises qui réalisent uniquement des produits génériques (56,6%). Mais un nombre appréciable d'entre elles réalise les deux types de produit (18,2 %) ou uniquement des produits dédiés (25,2%). Le croisement avec la taille figure dans le tableau 36.

Tableau 36

Nature des produits selon la taille pour les entreprises qui n'exportent pas (en %)

Taille	Nature des produits réalisés			
	Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	Total
Moins de 10 employés	52,2	13,0	34,8	100
10 à 49 employés	58,9	19,6	21,5	100
50 à 200 employés	53,2	16,9	29,9	100
Plus de 200 employés	54,5	18,2	27,3	100
Total	56,6	18,2	25,2	100

La distribution des entreprises non exportatrices selon la nature des produits réalisés ne diffère pas nettement d'une tranche de taille à l'autre.

Conception des produits génériques

La répartition selon le mode de conception des produits des entreprises non exportatrices qui ne réalisent que des produits génériques figure dans le tableau 37. Pour 67,3 % d'entre elles, la conception est faite dans l'entreprise. Pour 24,2 %, ce sont des produits traditionnels marocains et pour 8,5 %, la conception est faite à l'étranger. Si on s'en tient aux entreprises de plus de 10 emplois, ces pourcentages sont respectivement 70,9 , 19,8 et 9,2 %. Selon

la taille, cette distribution n'est pas la même. Ainsi, les grandes entreprises non exportatrices ne réalisent pas de produits traditionnels marocains, alors que 12,2 % des moyennes entreprises de cette catégorie et 24,5 % des petites en réalisent. De plus, la proportion des entreprises pour lesquelles les produits (qui sont industriels) sont conçus à l'étranger est nettement plus élevée chez les grandes entreprises.

Tableau 37

**Conception des produits génériques pour les entreprises
non exportatrices par taille (en %)**

Taille	Mode de conception des produits génériques			
	Produits traditionnels marocains	Produits conçus dans l'entreprise	Produits conçus à l'étranger	Total
Moins de 10 employés	75,0	25,0	0,0	100
10 à 49 employés	24,5	65,9	9,6	100
50 à 200 employés	12,2	80,5	7,3	100
Plus de 200 employés	0,0	83,3	16,7	100
Total	24,2	67,3	8,5	100

Conception des produits dédiés

La répartition, selon le mode de conception des produits, des entreprises non exportatrices qui ne réalisent que des produits dédiés figure dans le tableau 38. Pour un peu plus de la moitié d'entre elles, on est en présence d'une relation classique entre le producteur et le client à qui le produit est dédié : la conception est faite uniquement par ce dernier. La conception partenariale (conception avec le client) est le fait de 30,4 % d'entre elles et la sous-traitance d'intelligence (conception par l'entreprise) de seulement 16,0 %. On serait donc en présence, de façon dominante, d'une sous-traitance de rang deux. A noter que, pour les seules entreprises de plus de 10 employés, ces pourcentages sont proches (ils sont respectivement de 27,9 % et 18,0 %).

La différenciation par taille de cette distribution (selon le mode de conception des produits dédiés) fait apparaître la spécificité des grandes entreprises au regard des autres (moyennes et petites) : la conception y est faite à 100 % par le client, contre seulement 50 % pour les deux autres tranches de taille.

Tableau 38
Conception des produits dédiés pour les entreprises non exportatrices
par taille (en %)

Taille	Mode de conception des produits dédiés			
	Conception à 100 % par le client	Conception avec le client	Conception à 100 % par l'entreprise	Total
Moins de 10 employés	50,0	50,0	0,0	100
10 à 49 employés	51,4	34,3	14,3	100
50 à 200 employés	52,2	21,7	26,1	100
Plus de 200 employés	100,0	0,0	0,0	100
Total	53,6	30,4	16,0	100

2.3.4. Différences en matière de sous-traitance

Les différences en matière de sous-traitance figurent dans le tableau 39. Seulement 37,6% des entreprises qui n’exportent pas déclarent être des sous-traitants. Comme pour le total des entreprises, cette part est supérieure à celle des entreprises de cette catégorie qui ne réalisent que des produits dédiés (25,2%). Cela signifie, on l’a vu, que certaines des entreprises qui se déclarent « sous-traitant », réalisent à la fois des produits dédiés et des produits génériques. Elles ne sont, donc, qu’en partie des sous-traitants (tableau 39).

Tableau 39
Croisement entre la nature des produits réalisés et la taille des entreprises
non exportatrices qui se déclarent « sous-traitant » (en %)

Entreprise de sous-traitance non exportatrice Taille	Nature des produits réalisés			Total
	Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	
Très petites	44,4	11,2	44,4	100
Petites	47,5	19,7	32,8	100
Moyennes	39,3	7,1	53,6	100
Grandes	40,0	0,0	60,0	100
Total	44,7	14,5	40,8	100

Le croisement avec la taille fait apparaître que ce sont avant tout des petites entreprises (y compris très petites) qui sont des sous-traitants¹¹. Mais la

11. Il s'avère que 68 % des entreprises non exportatrices qui se déclarent sous-traitant sont des petites entreprises (y compris très petites),

proportion des entreprises qui, se déclarant « sous-traitant », ne réalisent que des produits dédiés est nettement plus faible pour les petites entreprises que pour les grandes (tableau 39).

Nature de la relation de sous-traitance

La distribution des entreprises non exportatrices qui se déclarent « sous-traitant » selon la nature de la relation de sous-traitance figure dans le tableau 31 pour les deux questions posées à ce sujet. Pour 64,4 % d'entre elles, la relation avec le donneur d'ordre est une relation de dépendance (technique ou commerciale) et, pour 44,4 % d'entre elles, la relation évolue vers le partenariat.

2.3.5. Différences en matière de destination géographique de la production vendue

Pour les entreprises qui n'exportent pas, la destination de la production vendue est, par définition, le marché intérieur. Si les entreprises de cette catégorie se différencient les unes des autres selon la destination, c'est à propos de l'étendue du champ du marché intérieur qui est couverte. A ce titre, l'enquête permet de distinguer les entreprises qui vendent à l'échelle locale ou régionale et celles qui vendent à l'échelle du marché intérieur dans sa globalité. Sur les 277 entreprises qui n'exportent pas, 210 vendent à l'échelle du marché intérieur dans son ensemble. Par conséquent, 24,2 % des entreprises enquêtées ne vendent qu'à l'échelle locale ou régionale.

Toutefois, un nombre appréciable de celles qui déclarent vendre à l'échelle du marché intérieur déclarent aussi vendre à l'échelle locale ou régionale.

2.3.6. Différences en matière de clientèle, de pression concurrentielle et de concentration des clients

Pour la composition de la clientèle, ce qui ressort est que les entreprises non exportatrices ont une clientèle le plus souvent diverse. On constate, en effet (voir tableau 32), qu'elles sont très nombreuses à déclarer qu'elles ont des consommateurs finals dans leur clientèle et presque aussi nombreuses à déclarer qu'elles ont des PME.

La grande majorité des entreprises non exportatrices ont plus de 15 concurrents (voir tableau 33). On constate une forte dispersion pour la part dans le chiffre d'affaires des trois principaux clients et la part de marché du produit principal.

2.3.7. Différences en matière de facteurs de compétitivité

Nous avons vu que les entreprises non exportatrices sont peu nombreuses (28,1 %) à ne pas citer le facteur « qualité des produits » parmi les trois facteurs qui ont le plus d'impact sur la compétitivité de l'entreprise (tableau 35). Mais il y a une diversité concernant le facteur cité en premier. Comme d'ailleurs pour les entreprises exportatrices, elles sont très nombreuses à ne pas citer le facteur « taux d'intérêt bancaire » dans les trois premiers.

2.4. Différences au sein des entreprises exportatrices

Pas plus que pour les entreprises non exportatrices, on ne peut faire état, pour les entreprises exportatrices, d'une entreprise représentative. Nous avons déjà pris en compte deux sous-ensembles au sein des entreprises exportatrices : les entreprises uniquement exportatrices et les entreprises partiellement exportatrices. Et nous avons vu qu'il y a entre les deux des différences importantes. L'analyse peut être poussée plus avant sur certains points.

2.4.1. Différences en matière de taille

La distribution des entreprises exportatrices selon leur taille se trouve dans le tableau 25. Les entreprises exportatrices sont très majoritairement des entreprises de plus de 50 employés, puisque 44,2 % sont des entreprises de moyenne taille et 29,1 % des entreprises de grande taille. Toutefois, 25,6 % d'entre elles sont des petites entreprises et même 1,2 % des très petites entreprises.

Les entreprises uniquement exportatrices comprennent un nombre plus important de grandes entreprises (elles sont 35 % dans ce cas), avec pour contrepartie une proportion plus faible de petites entreprises (21,7 %).

2.4.2. Différences en matière de montant du chiffre d'affaire

La distribution des entreprises exportatrices selon le montant de leur chiffre d'affaires figure dans le tableau 26 (en ce qui concerne les seules entreprises pour lesquelles on dispose du montant du chiffre d'affaires, soit 192 sur 258). Ce qui vient d'être dit pour la répartition par taille mesurée par le nombre de personnes employées vaut pour la répartition par tranche de chiffre d'affaires : les entreprises exportatrices sont avant tout des moyennes entreprises ou des grandes entreprises en termes de niveau du chiffre d'affaires. Seulement 27 % d'entre elles se situent dans les deux premières tranches de chiffre d'affaires.

2.4.3. Différences en matière de nature des produits

La distribution des entreprises exportatrices selon la nature des produits réalisés figure dans le tableau 27. Il s'avère que 53,1 % des entreprises exportatrices ne réalisent que des produits dédiés et 32,8 % d'entre elles, seulement des produits génériques. Ainsi, la majorité de ces entreprises sont des sous-traitants (voir 2.4.4 *infra*).

Les entreprises qui sont uniquement exportatrices sont plus nombreuses à ne réaliser que des produits dédiés (68,1 % contre 53,1 % pour l'ensemble des entreprises exportatrices). Elles sont donc moins nombreuses à ne réaliser que des produits génériques (25,4 % contre 32,8 %).

Conception des produits génériques

Pour les entreprises exportatrices qui ne réalisent que des produits génériques, leur distribution selon le mode de conception figure au tableau 28. Il s'avère que les produits sont conçus au sein de l'entreprise pour la grande majorité d'entre elles (70,2 %). Le reste se répartit en 16,7 % pour « produits traditionnels marocains » et 13,1 % pour « conception à l'étranger ».

Pour les entreprises qui sont uniquement exportatrices, la proportion des entreprises pour lesquelles les produits sont des « produits traditionnels marocains » est moins élevée (12,1 % contre 16,7 %).

Conception des produits dédiés

La distribution des entreprises exportatrices, qui réalisent des produits dédiés selon le mode de conception de ces derniers, figure dans le tableau 29. Pour 72,7 % des entreprises concernées, la conception est faite par le client, pour 20,8 % d'entre elles avec le client et pour seulement 6,5 % d'entre elles, par l'entreprise elle-même. Cela est confirmé en prenant en compte le critère « sous-traitance ».

Pour les entreprises qui sont uniquement exportatrices, la proportion des entreprises pour laquelle la conception est faite par le client est plus élevée (80,8 % contre 72,2 %).

2.4.4. Différences entre les entreprises sous-traitantes

Nous avons vu que 57,4 % des entreprises exportatrices déclarent être « sous-traitant » (voir tableau 30) et que, pour 76,8 % d'entre elles, la relation avec le donneur d'ordre était une relation de dépendance (voir tableau 31). Cela s'accorde tout à fait au fait que, comme cela vient d'être indiqué, la

conception est réalisée par le client (le donneur d'ordre). Elles sont toutefois 31,8 % à faire état d'une relation évoluant vers le partenariat. Ce pourcentage est plus faible pour les entreprises « sous-traitantes » qui sont uniquement exportatrices puisqu'il est seulement de 27, % (contre 41,2 % pour les entreprises « sous-traitantes » qui sont partiellement exportatrices).

2.4.5. Différences tenant à la destination géographique des produits

La principale différence concernant la destination géographique des produits est celle qui existe entre les entreprises uniquement exportatrices et les entreprises partiellement exportatrices, puisque les secondes vendent une partie de leur production sur le marché intérieur marocain. Pour le total de ces dernières (en s'en tenant aux entreprises qui ont donné leur chiffre d'affaires total et leur chiffre d'affaires à l'exportation), la part des exportations dans le chiffre d'affaires est de 26,9 %. Au sein de ce sous-groupe, cette part diffère d'une entreprise à l'autre (voir tableau 40). Comme 52 % du sous-groupe d'entreprises prises en compte n'ont pas fourni les données nécessaires pour évaluer leur taux d'exportation, la distribution établie pour les entreprises restantes n'est pas représentative. On peut toutefois noter qu'à partir du moment où l'entreprise exporte, le taux d'exportation est très majoritairement supérieur à 40 % (seules 17,6 % des entreprises concernées ont un taux d'exportation inférieur à 40 %).

Tableau 40
**Distribution des entreprises partiellement exportatrices
selon le taux d'exportation (% d'entreprises)**

Tranches de taux d'exportation (CA à l'export/CA total)						Total
Moins de 20 %	Entre 20 et 40 %	Entre 40 et 60 %	Entre 60 et 80 %	Plus de 80 % (sans tout exporter)	nsp	
5,6	12	11,2	8,0	11,2	52,0	100,0

Ce qu'il faut ensuite prendre en compte est, pour toutes les entreprises exportatrices, la destination des seules exportations. L'enquête permet d'en prendre la mesure en termes de nombre d'entreprises et en termes de chiffre d'affaires.

Destination géographique des exportations en termes de nombre d'entreprises

Pour l'ensemble des entreprises exportatrices, la destination principale des exportations est le marché européen. En effet, 89,9 % d'entre elles vendent tout

ou partie de leur production sur ce marché, alors qu'elles ne sont que 24,4 % à vendre sur les marchés des pays arabes ou africains, 14,3 % à vendre sur les marchés d'Amérique et 8 % à vendre sur les autres marchés (voir tableau 41, première ligne). Beaucoup d'entreprises sont spécialisées sur l'un de ces marchés. Tel est le cas pour 76,8 % d'entre elles. Ce sont avant tout des entreprises qui vendent sur le marché européen (voir tableau 41, seconde ligne). Ainsi, 73,6 % des entreprises qui vendent sur le marché européen sont des entreprises qui ne vendent que sur ce marché, alors que cette proportion est de seulement 40,5 % pour les marchés des pays arabes ou africains, 5,6 % pour les marchés des Amériques et 0,0 % pour les autres marchés étrangers. La spécialisation concerne donc principalement les entreprises qui vendent sur le marché européen.

Tableau 41

Destination géographique des exportations (ensemble des entreprises exportatrices et entreprises exportatrices qui ne vendent que sur un seul marché) (en % *)

Répartition des entreprises exportatrices	Marché extérieur				Total
	Marché européen	Marchés africain et arabe	Marché américain	Autres	
Toutes entreprises exportatrices	89,9	21,4	14,3	8,0	
Entreprises exportatrices uniquement sur un marché (76,8 %)	86,1	12,9	1,0	0,0	100
Entreprises uniquement exportatrices (52,5 %)	98,6	5,1	15,9	8,0	
Entreprises uniquement exportatrices sur un seul marché (39,0 %)	97,2	0,9	0,9	0,0	100

* Proportions en nombre d'entreprises.

Tout ceci est précisé en prenant en compte les différences entre le sous-groupe des entreprises qui sont uniquement exportatrices et le sous-groupe de celles qui n'exportent qu'une partie de leur production. Les principales sont les suivantes :

– Plus de la moitié des entreprises exportatrices ne vendent qu'à l'exportation (cette proportion est de 53,5 %). Quant à celles qui vendent aussi sur le marché intérieur, leurs ventes sur ce marché ne sont pas, sauf pour 2,5 % d'entre elles, à destination uniquement locale ou régionale.

- Les entreprises du premier sous-ensemble sont plus souvent spécialisées sur un seul marché que les secondes (81,9 % contre 71,2 %).
- Le marché européen est le marché exclusif pour 97,2 % des premières contre 50,0 % pour les secondes.
- Les entreprises qui exportent vers les pays arabes ou africains sont dans leur quasi-totalité des entreprises du second sous-groupe (entreprises partiellement exportatrices) : elles représentent 20 % du nombre des entreprises de ce sous-ensemble et 45,5 % d'entre elles exportent uniquement vers les marchés en question.

Destination géographique des exportations en termes de chiffre d'affaires

Ces constats peuvent être complétés par ce que nous apprennent les réponses aux questions 4.9 (valeur des exportations de l'entreprise) et 4.10 (répartition du chiffre d'affaires par marché) du questionnaire, si ce n'est que la proportion des entreprises exportatrices qui ont répondu à ces deux questions n'est pas suffisamment élevée pour assurer d'une bonne représentativité (cette proportion est de 62,8 %).

Lorsqu'on détermine pour chaque entreprise exportatrice le montant de ses ventes sur chaque marché et que l'on totalise cette information, en prenant en compte, d'une part, les entreprises uniquement exportatrices, d'autre part, les entreprises partiellement exportatrices, puis en cumulant ces deux sous-ensembles, on parvient aux résultats qui figurent au tableau 42.

Tableau 42

Répartition du chiffre d'affaires à l'exportation entre les divers marchés pour les entreprises uniquement exportatrices, les entreprises partiellement exportatrices et l'ensemble des entreprises exportatrices (en %)

Entreprises exportatrices	Part du chiffre d'affaires en 2014 sur les divers marchés					Total
	européen	arabe	africain	américain	Autres marchés	
Uniquement exportatrices	90,0	0,0	2,3	4,3	2,7	100
Partiellement exportatrices	70,1	5,2	11,1	13,6	0,0	100
Total	87,6	0,7	3,7	5,7	2,3	100

On retrouve le constat que les entreprises uniquement exportatrices vendent avant tout sur le marché européen (elles réalisent 90,7 % de leur chiffre d'affaires sur ce marché), alors que les entreprises partiellement exportatrices ne réalisent que 70,1 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation sur ce marché (soit 25,2 % de leur chiffre d'affaires total comprenant un montant important de ventes sur le marché national). Cet écart a pour contrepartie une part plus élevée des ventes sur les marchés arabe, africain et américain. Par contre, les exportations vers l'Asie (autres pays) sont uniquement le fait d'entreprises uniquement exportatrices.

Croisement entre la destination des produits et la nature des produits réalisés

Nous avons vu que 53,1 % des entreprises exportatrices ne réalisent que des produits dédiés. Une telle proportion élevée se constate pour les entreprises qui vendent tout ou partie de leur production sur le marché européen (56,7 %), pour celles qui vendent sur le marché américain (64,9 %) et pour celles qui vendent sur les autres marchés, c'est-à-dire avant tout les marchés asiatiques (55,0 %). Par contre, cette proportion est beaucoup plus faible pour les entreprises qui vendent sur les marchés des pays africains ou arabes puisqu'elle s'élève à 27,0 % seulement (contre 49,2 % d'entreprises qui ne réalisent que des produits génériques). On est donc en présence d'une nette différence, en ce qui concerne la nature des produits vendus, entre les exportations vers les pays du Nord et celles vers les pays du Sud. De plus, cette proportion est aussi beaucoup plus faible pour les entreprises exportatrices qui vendent une partie de leur production sur le marché intérieur marocain, puisqu'elle s'élève à 33,6 % (contre 43,1 % d'entreprises qui ne réalisent que des produits génériques).

Pour les entreprises exportatrices qui réalisent uniquement des produits dédiés, la proportion de celles pour lesquelles la conception de ces produits est assurée à 100 % par le client (donneur d'ordre) est plus élevée pour celles qui vendent tout ou partie de leur production sur le marché européen (cette proportion est de 72,5 % pour ce sous-groupe d'entreprises, contre 60 %, en moyenne, pour les divers sous-groupes des entreprises qui vendent sur les autres marchés extérieurs et 53,9 % pour celles qui vendent sur le marché national marocain). Quant aux entreprises exportatrices qui réalisent uniquement des produits génériques, la distribution des entreprises concernées selon le mode de conception des produits ne diffère pas nettement d'une destination géographique à l'autre. A noter toutefois que, pour le sous-groupe des entreprises qui vendent tout ou partie de leur production

sur les marchés des pays africains ou arabes, la proportion de celles pour lesquelles la conception est réalisée par l'entreprise est moins élevée que pour le sous-groupe des entreprises dont les exportations sont, en tout ou partie, à destination européenne (56,7 %, contre 70,6 %). Par ailleurs, la proportion des entreprises qui réalisent des produits traditionnels marocains s'élève à 30,0 % pour le sous-groupe des entreprises qui vendent tout ou partie de leur production sur le marché américain, contre 19,1 % pour le sous-groupe « européen ».

2.4.6. Différences en matière de clientèle, de pression concurrentielle et de concentration des clients

Configuration de la clientèle

En ce qui concerne la configuration de la clientèle, le constat qui s'impose est que, au regard du nombre de réponses à cette question, tous les items sont cités, mais aucun item ne l'est un nombre appréciable de fois (voir tableau 32). La clientèle des entreprises exportatrices est donc à la fois diverse et ciblée.

Pression concurrentielle

Il n'y a pas de différences importantes entre les entreprises uniquement exportatrices et les entreprises partiellement exportatrices

Tableau 43
Différence au sein des entreprises exportatrices
relative au nombre de concurrents (en %)

Entreprises exportatrices	Nombre de concurrents				Total
	Aucun	Entre 1 et 5	Entre 6 et 15	Plus de 15	
Partiellement	5,60	22,40	10,20	52,80	100
Uniquement	12,30	18,10	15,90	53,60	100
Total	9,10	20,20	17,50	53,20	100

2.4.7. Différences en matière de facteurs de compétitivité

Nous avons vu que le facteur le plus cité en premier au sein du sous-ensemble des entreprises exportatrices était « qualité des produits » et que ce facteur n'est pas cité dans les trois premiers par 34 % des entreprises

concernées (voir tableaux 34 et 35). Mais ce facteur n'est cité en premier que par 34,6 % des entreprises. Beaucoup d'entreprises citent donc en premier d'autres facteurs, à commencer par « coût de la main-d'œuvre » (29,2 %) et « qualification des salariés » (15,4 %). Comme pour les entreprises qui n'exportent pas, seul un faible nombre d'entreprises exportatrices citent le facteur « taux d'intérêt » dans les trois premiers.

2.4.8. Questions spécifiques à l'activité d'exportation

Certaines questions s'adressaient uniquement aux entreprises qui exportent, c'est-à-dire à la catégorie d'entreprises dont on analyse les différences dans cette section.

Année de commencement de l'exportation

L'année du début de l'activité d'exportation a été communiquée par 79,2 % des entreprises qui exportent. La moitié de ces entreprises ont débuté leur activité d'exportation après l'année 2000, contre 8,7 % avant 1980 et 41,3 % entre 1981 et 2000. Il n'y a pas de différences importantes de cette distribution selon la taille, la seule qui puisse être relevée étant que les petites entreprises sont plus nombreuses à avoir commencé à exporter après 2000 (58,7 % d'entre elles contre, respectivement, 45,5 % pour les moyennes entreprises et 48,5 % pour les grandes entreprises).

Chiffre d'affaires à l'exportation

Le chiffre d'affaires à l'exportation a été communiqué par un peu plus de 60 % des entreprises exportatrices. Parmi ces entreprises, 11,7 % seulement réalisent un chiffre d'affaires à l'export de plus de 75 millions de dirhams. Ce sont avant tout de grandes entreprises (56,5 %) et des entreprises de moyenne taille (34,8 %).

La distribution des entreprises selon leur taux d'exportation (la part du chiffre d'affaires à l'exportation dans le total du chiffre d'affaires) est donnée dans le tableau 44 (ligne total). Le manque de représentativité signalé ci-dessus se vérifie puisque la proportion des entreprises uniquement exportatrices ressort ici à 62,7 % alors qu'elle est seulement de 53,5 % (lorsqu'on prend en compte toutes les entreprises exportatrices enquêtées, et non pas seulement celles qui ont communiqué le montant de leur chiffre d'affaires). Pour les seules entreprises partiellement exportatrices, la distribution de ces entreprises par classe de taux d'exportation (en retenant cinq classes) a déjà été donné (voir tableau 40).

Tableau 44
Distribution du taux d'exportation
selon la taille des entreprises exportatrices (en %)

Taille	Taux d'exportation			
	Inférieur à 50 %	Compris entre 50 % et moins de 100 %	100 %	Total
Moins de 10 employés	Non significatif	Non significatif	Non significatif	100
10 à 49 employés	20,5	31,8	47,7	100
50 à 200 employés	20,0	17,1	62,9	100
Plus de 200 employés	4,8	14,3	80,9	100
Total	16,8	20,5	62,7	100

Comme on pouvait s’y attendre au vu des constats précédents, cette distribution n’est pas du tout la même par taille (voir tableau 44). En effet, il y a très peu de grandes entreprises dont le taux d’exportation est inférieur à 50 % (4,8 % d’entre elles), contre 20,0 % pour les moyennes entreprises et 20,5 % pour les petites entreprises. De plus, la proportion du nombre d’entreprises exportatrices dont le taux d’exportation est compris entre 50 % et moins de 100 % s’abaisse lorsque la taille augmente. Finalement, les petites entreprises qui sont spécialisées à l’exportation ne représentent que 47,7 % du nombre d’entreprises de cette classe de taille, contre 80,9 % pour les grandes entreprises.

Adaptation au marché de l'exportation

Il a été demandé à chaque entreprise exportatrice si elle a eu à s’adapter au marché d’exportation en réalisant un produit spécifiquement destiné à ce marché. Près de 60 % des entreprises qui ont répondu à cette question n’ont pas eu à s’adapter de cette façon. Celles qui, à l’inverse, ont répondu « oui » sont principalement des moyennes entreprises.

Difficultés à exporter

Une liste de six raisons pour lesquelles une entreprise exportatrice est susceptible de rencontrer des difficultés dans cette activité a été proposée (voir tableau 45). Aucune de ces causes n’est citée par plus de la moitié des entreprises qui ont répondu à cette question. Celle qui est la plus souvent citée est « faible qualification des salariés » et elle ne l’est que par 24,3 % des entreprises concernées. Celles qui viennent ensuite sont « accès difficile au

financement des marchés à l'exportation » (23,6 %), « délais de règlement trop longs » (20,9 %) et « capacité de production insuffisante » (18,6 %). Seulement 4,2 % des entreprises citent la raison « produits non adaptés à l'exportation ». Cette réponse doit être mise en relation avec le fait que les entreprises exportatrices sont majoritairement des entreprises qui réalisent des produits dédiés (en tant que sous-traitant). Par ailleurs, seulement 5,3 % citent la raison « l'exportation n'est pas une priorité stratégique de l'entreprise ».

Cette distribution change beaucoup en fonction de la taille (voir tableau 45, en comparant les colonnes). En effet, la principale raison donnée par les petites entreprises est, de loin, « accès difficile au financement ». Pour les grandes entreprises, cette raison principale est « délais de règlement trop longs », en étant suivie de peu par « faible qualification des salariés », et, pour les moyennes entreprises, la raison principale est cette dernière, suivie par « accès difficile au financement ». On a donc un basculement des raisons des petites aux grandes avec une position intermédiaire des entreprises de taille moyenne. Il y a toutefois un point commun : la raison « produits non adaptés à l'exportation » est peu citée quelle que soit la taille. Il faut avoir à l'esprit, pour interpréter cette réponse, qu'elle est donnée par les seules entreprises exportatrices, alors que cette raison peut expliquer pourquoi certaines entreprises n'exportent pas. Pour celles qui exportent, l'explication peut être que beaucoup d'entreprises exportatrices sont des sous-traitants (le produit est adapté puisque le donneur d'ordre a fait appel à l'entreprise qui répond), mais elle peut être aussi que cette dernière n'a pas en tête cette raison dans la mesure où il elle ne connaît pas la sélection des fournisseurs opérée par le donneur d'ordre, bien qu'elle soit bien réelle (cette sélection se porte sur des fournisseurs d'autres pays du Sud).

Tableau 45
Freins à l'exportation selon la taille (en %)*

Freins à l'exportation	Taille				Nb de citations/ N**
	– de 10 employés	10 à 49 employés	50 à 200 employés	+ de 200 employés	
Accès difficile au financement	n.s.	29,6	23,8	16,9	23,6
Faible qualification des salariés	n.s.	17,3	27,6	23,9	24,3
Délais de règlement trop longs	n.s.	12,3	21,6	28,2	20,9

Capacité de production insuffisante	n.s.	16,0	19,6	18,3	18,6
L'export n'est pas une priorité stratégique	n.s.	7,4	3,8	5,6	5,3
Produits non adaptés à l'exportation	n.s.	6,2	3,8	1,4	4,2
Nombre d'entreprises	2,3 %	30,8	39,9	27,0	100

* Lecture du tableau : dans chaque case figure la proportion du nombre d'entreprises de la tranche de taille figurant en colonne qui ont cité la raison figurant en ligne. Exemple : 23,8 % des entreprises exportatrices de taille moyenne ont cité comme raison « accès difficile au financement » et 23,6 % du total des entreprises exportatrices ont cité cette raison.

** N est le nombre d'entreprises exportatrices dont la répartition par classe de taille figure sur la dernière ligne du tableau.

Incitations à l'exportation

Selon l'enquête, les actions de l'État en direction des entreprises en vue de les inciter à exporter s'avèrent peu efficaces. En effet, seulement 20 % des entreprises qui répondent à cette question indiquent qu'elles ont bénéficié d'une aide. Cette information est significative parce que la grande majorité des entreprises exportatrices (plus de 84 %) ont répondu à cette question.

3. Capital humain

Toute activité de production est le fait de personnes humaines qui mobilisent des ressources techniques, dont certaines sont propres à l'entreprise en raison d'une activité amont de Recherche et Développement pouvant conduire à des innovations, ainsi que des ressources sociales, encore qualifiées d'organisationnelles. Lorsque cette activité est une production pour la vente, elle comprend une composante proprement commerciale qui ne consiste pas simplement à trouver des clients, mais aussi à prendre la mesure des attentes des clients concernant la qualité d'usage des produits (les fonctions qu'ils doivent assurer et le degré d'exigence pour chacune d'elles) et les transmettre aux responsables de la production proprement dite afin que les produits réalisés répondent à ces exigences.

Nous n'entendons pas déroger à la convention qui consiste à parler de capital humain pour désigner l'ensemble des personnes qui réalisent cette activité organisée, même si elle est discutable. Ce dont on est assuré est

que l'on ne peut dissocier l'innovation réalisée dans une entreprise, qu'elle soit technique ou organisationnelle, de son Capital humain. La principale hypothèse du programme de recherche «Made in Morocco» est que les difficultés que rencontre le Maroc à s'industrialiser tiennent pour une bonne part à un capital humain de faible qualification moyenne et, en conséquence, à une faible capacité d'innovation. Cette hypothèse s'accorde avec le constat, fait dans la section précédente, qu'une proportion encore importante d'entreprises réalise une production relevant en tout ou en partie de la sous-traitance classique. Une part importante de l'enquête avait pour objet de tester le bien-fondé de cette hypothèse. D'où le volume des questions relatives à ce domaine dans l'enquête. On passe d'abord en revue celles qui portent sur le capital humain (le présent chapitre), puis celles qui sont relatives à l'innovation (chapitre 4).

3.1 Résultats de base

Nous avons vu que les entreprises industrielles marocaines se distinguaient les unes des autres par le nombre de personnes employées (leur taille). A s'en tenir aux entreprises de plus de 10 employés, nous avons vu que pour 48,0 % d'entre elles, il s'agit d'une petite entreprise (10 à 49 emplois), pour 35,7 % d'une entreprise moyenne (50 à 200 emplois), pour 16,3 % d'une grande entreprise (plus de 200 emplois). L'analyse porte sur les caractéristiques de ces emplois qui sont considérés, sauf exception, comme des emplois salariés, en mettant en évidence, s'il y a lieu, des différences importantes selon la taille.

3.1.1. Niveau d'éducation

Il a été demandé à chaque entreprise de classer son personnel selon cinq niveaux d'éducation ou de formation, ou encore de qualification (voir tableau 46). Pour l'ensemble des entreprises, la proportion des emplois qui ne disposent d'aucune formation reconnue est, en moyenne, de 17,9 %. La proportion de ceux qui ont le niveau de base donné par l'enseignement primaire est, en moyenne, de 23,0 %. Elle est de 28,6 % pour le niveau donné par l'enseignement secondaire, de 18,7 % pour les détenteurs d'une formation professionnelle et seulement de 11,8 % pour ceux qui sont passés par l'enseignement supérieur. L'information la plus significative est la faible proportion des emplois disposant d'une formation professionnelle. Il s'avère toutefois que, quelle que soit le niveau d'éducation considéré, la dispersion est importante.

Tableau 46
Répartition du personnel selon le niveau d'éducation pour l'ensemble des entreprises et par taille (en proportion) * (en %)

Taille	Niveau d'éducation					Total
	Néant	Niveau primaire	Niveau secondaire	Formation professionnelle	Niveau supérieur	
Moins de 10 emplois	18,9	37,9	14,8	13,5	14,9	100
10 à 49 emplois	17,8	28,4	27,4	14,7	11,7	100
50 à 200 emplois	22,8	24,9	23,4	15,8	13,1	100
Plus de 200 emplois	16,2	21,6	30,6	20,2	11,4	100
Total	17,9	23,0	28,6	18,7	11,8	100

* Ce tableau a été obtenu de la façon suivante : 1. pour chaque entreprise, l'effectif déclaré a été ventilé selon la réponse donnée à la question relative à la composition du personnel par niveau d'éducation ; 2. les montants ainsi obtenus ont été totalisés (pour chaque niveau d'éducation et chaque tranche de taille) ; 3. les proportions figurant dans le tableau ont été calculées à partir de ces montants totaux. Chacun des pourcentages est donc un pourcentage moyen (moyenne des pourcentages relatifs à chacune des entreprises de la classe de taille).

Si on laisse de côté les très petites entreprises pour lesquelles la proportion du niveau d'éducation secondaire est particulièrement faible, les distributions en question pour chaque classe de taille sont assez proches de cette distribution établie pour le total des entreprises (voir la comparaison des distributions en lignes du tableau 46 avec la distribution relative au total des entreprises). Celle qui est propre aux grandes entreprises présente, toutefois, certaines spécificités au regard de celles des petites entreprises et des moyennes entreprises : les parts respectives des emplois ayant un niveau d'éducation secondaire et de ceux qui sont détenteurs d'une formation professionnelle y sont plus élevées. Quant aux dispersions, elles sont élevées dans chaque classe de taille.

3.1.2. Type de contrat

Les types de contrat retenus sont « contrat à durée indéterminée (CDI) », « contrat à durée déterminée (CDD) » et « intérimaire ou salarié temporaire ». Pour l'ensemble des entreprises, 75,6% des salariés sont en CDI, 9,1 % en

CDD et 15,3 % sont des intérimaires ou des salariés temporaires. Il n’y a pas de différences significatives selon la taille.

3.1.3. Recrutement

Recrutement récent de personnes qualifiées

Moins de 50 % des entreprises ont recruté récemment du personnel qualifié. Cette proportion augmente systématiquement avec la taille puisque ce pourcentage passe de 10,0 % pour les très petites entreprises à plus de 70 % pour les grandes entreprises, en passant par 30 % pour les petites entreprises et 60,4 % pour les moyennes entreprises.

Difficultés de recrutement de personnes disposant des qualifications recherchées

Concernant les difficultés de recrutement, quatre modalités ont été retenues (tableau 47). La proportion des entreprises qui rencontrent très souvent des difficultés à recruter des personnes disposant des qualifications recherchées sont loin d’être majoritaires, puisqu’elles représentent 31,9 % du total. Mais on passe à plus de 50 %, si on ajoute celles qui en rencontrent parfois. Seulement, 35 % déclarent ne jamais rencontrer de difficultés.

Tableau 47

Distribution des entreprises selon les difficultés à recruter pour l’ensemble des entreprises et selon la taille (en %)

Taille	Fréquence des problèmes de recrutement				Total
	Très souvent	Parfois	Presque jamais	Jamais	
Moins de 10	36,7	30,0	3,3	30,0	100
10 à 49	25,7	18,8	11,4	44,1	100
50 à 200	34,1	23,6	11,5	30,8	100
Plus de 200	43,4	25,3	12,0	19,3	100
Total	31,9	22,0	11,1	35,0	100

Sans compter les très petites entreprises, la proportion des entreprises qui rencontrent très souvent des difficultés de recrutement augmente systématiquement avec la taille. A l’inverse, la proportion des entreprises qui ne rencontrent jamais de difficultés diminue nettement avec la taille.

Canaux utilisés

En ce qui concerne les canaux de recrutement utilisés, il a été demandé à chaque entreprise de classer par ordre d'importance les trois principaux canaux qu'elle mobilise parmi une liste donnée de huit canaux (voir questionnaire)¹². Le canal le plus cité est « recours au réseau personnel ». Il est classé en premier par 54,9 % des entreprises (voir première colonne du tableau 47, ligne total) et seulement 19,7 % d'entre elles ne le citent pas dans les trois premiers (voir seconde colonne). Les autres arrivent loin derrière. Ainsi, le canal « recours à l'ANAPEC » n'est cité en premier que par 18,5 % des entreprises, tandis que 55,7 % d'entre elles ne le citent pas dans les trois premiers. Cette dernière proportion est plus élevée pour le canal « réseaux sociaux » (60,6 %) et le canal « formation de mise à niveau d'étudiants » (72,8 %). Elle est moins élevée pour le canal « stage de pré-embauche de longue durée », mais ce canal est très peu cité en premier (il l'est par seulement 3,6 % des entreprises).

Tableau 48
Ordre de classement des canaux de recrutement cités *

	Recours à l'ANAPEC		Recours à un cabinet de recrutement spécialisé		Recours à des chasseurs de tête		Recours aux réseaux sociaux		Recours au réseau personnel		Recruter sur les campus		Formation de mise à niveau des étudiants recrutés		Stages de pré-embauche de longue durée		Total canaux cités en premier
Moins de 10	9,5	83,3	4,8	93,3	4,8	86,7	9,5	41,7	61,9	0,0	0,0	100	0	83,3	9,5	33,3	100
10 à 49	16,0	56,25	4,8	95,5	4,8	90,6	7,2	62,5	58,4	18,7	1,6	97,1	4,8	75,0	2,4	45,3	100
50 à 200	19,5	55,41	10,2	86,8	4,2	84,6	8,5	59,5	50,9	23,0	1,7	96,7	0,9	71,6	4,2	50,0	100
Plus de 200	24,2	49,06	7,6	83,1	6,1	87,9	4,6	64,1	53	20,7	0	94,0	1,5	67,9	3	47,2	100
Ensemble des entreprises	18,5	55,7	7,3	90,6	4,9	87,9	7,3	60,6	54,9	19,7	1,2	96,7	2,4	72,4	3,6	46,8	100

* Pour chaque canal de recrutement, la proportion des entreprises qui le citent en premier figure dans la première colonne et la proportion de celles qui ne le citent pas dans les trois premiers, dans la seconde.

Ces constats sont, dans une large mesure, communs à toutes les classes de taille (tableau 48). On peut, toutefois, noter que les grandes entreprises font relativement plus appel que les autres au canal ANAPEC et que toutes les entreprises de moins de 10 emplois classent le canal « réseau personnel » dans les trois premiers.

12. Sur les 540 entreprises, 329 ont renseigné un seul canal, 253 en ont renseigné deux et 206 en ont renseigné trois.

3.1.4. Formation du personnel

L'organisation par les entreprises de formations professionnelles pour leurs salariés n'est pas de pratique courante. En effet, 66,1 % des entreprises n'en ont pas organisé au cours des cinq dernières années, soit sur la période 2010-2014 (voir la ligne total du tableau 49).

Tableau 49
Formation professionnelle organisée selon la taille
au cours des cinq dernières années (en %)

Taille	Formation professionnelle		Total
	Oui	Non	
Moins de 10	3,4	96,6	100
10 à 49	21,2	78,8	100
50 à 200	42,3	57,7	100
Plus de 200	66,9	36,1	100
Total	33,9	66,1	100

Cette proportion augmente nettement avec la taille. Il n'en reste pas moins que 36,1 % des grandes entreprises n'en ont pas organisé.

Il a été demandé aux entreprises qui n'ont pas organisé de formations, la raison de ce fait, en leur proposant une liste de cinq motifs (tableau 50). Le motif le plus cité est « qualification suffisante des employés » (47,3 % des entreprises concernées), puis viennent « coûts élevés des formations continues » (39,1 %) et « non-disponibilité des employés à cause de leur charge de travail » (34,6 %). Le motif « difficulté pour l'entreprise d'apprécier ses besoins en formation » n'est cité que par 21,0 % des entreprises.

Les différences par taille, à ce sujet, sont les suivantes (voir tableau 50) :

- le motif « qualification suffisante » n'est cité en premier que par les petites entreprises et elles sont alors plus de 50,0 % à le faire.
- le motif « coûts des formations » est placé en tête par les grandes entreprises, un peu devant le motif « non-disponibilité ».
- le motif « absence de formations répondant au besoin de l'entreprise » est très peu cité par les grandes entreprises.

Tableau 50

Motifs de l'absence de formation des salariés pour les entreprises concernées et selon la taille (en % de la citation par les entreprises concernées)

Taille	Motif d'absence de formation				
	Coût élevé des formations	Qualification suffisante	Absence de formations	Non-disponibilité du personnel*	Difficulté d'évaluation des besoins**
Moins de 10	33,3	32,0	41,7	45,8	28,0
10 à 49	40,6	52,4	27,3	29,0	19,6
50 à 200	35,3	43,9	24,2	40,0	19,2
Plus de 200	48,6	39,3	14,8	42,9	30,8
Total	39,1	47,3	26,4	34,6	21,0

* Non-disponibilité à cause de la charge de travail.

** Difficulté pour l'entreprise de mesurer ses besoins en formation.

Ces résultats laissent entendre qu'une proportion importante des entreprises marocaines sont engagés dans une routine de fonctionnement qui semble leur convenir, ces entreprises étant principalement des petites entreprises.

Les réponses aux questions suivantes donnent des informations sur les formations réalisées. Il s'avère que les 182 entreprises concernées n'ont pas donné de réponses à toutes les questions, mais la représentativité des réponses n'en est pas altérée. Celles-ci sont données seulement en %.

Fréquence des formations et durabilité dans leur conduite

La fréquence est mesurée par le nombre de formations organisées au cours de la période prise en compte. La réponse la plus fréquente (45,4 %) est « de 2 à 5 ». Vient ensuite, avec 27,6 %, la réponse « plus de dix ». Seulement 19,7 % en ont organisé de 6 à 10 (voir la ligne total du tableau 51).

Tableau 51

Fréquence des formations pour l'ensemble des entreprises et selon la taille (%)

Taille	Nombre de formations				Total
	Une	2 -5	6-10	Plus de 10	
Moins de 10 emplois		100,0			100
10 à 49 emplois	9,1	52,3	22,7	15,9	100
50 à 200 emplois	7,5	46,3	19,4	26,9	100
Plus de 200 emplois	5,0	35,0	17,5	42,5	100
Total	7,3	45,4	19,7	27,6	100

Pour les entreprises qui organisent une ou plusieurs formations, la différenciation selon la taille se constate principalement pour les entreprises qui en réalisent plus de dix. En effet, elles sont d’autant plus nombreuses dans ce cas que la taille est plus grande. Ainsi, 42,5 % des grandes entreprises ont organisé plus de dix formations alors que les petites entreprises qui l’ont fait ne représentent que 15,9 %.

Pour apprécier si les entreprises concernées ont un plan de formation manifestant une continuité dans la politique de formation de leurs salariés, il leur a été demandé d’indiquer les années au cours desquelles les formations ont été réalisées. Il s’avère que la proportion des entreprises qui n’ont pas organisé de formation une année particulière diminue dans le temps. Ainsi, 12,5 % seulement des entreprises concernées n’ont pas organisé de formation en 2014, contre 33,3 % en 2010. Cela signifie à la fois que les entreprises qui organisent des formations en début de période poursuivent le plus souvent cette activité et qu’elles sont rejointes par d’autres au cours de la période considérée. Globalement, cela manifeste un manque criant de formation, mais ce manque tend à se réduire.

Public concerné : les bénéficiaires des formations

Tableau 52
**Bénéficiaires des formations pour l’ensemble des entreprises
et selon la taille (répartition selon la qualification (en %) ***

Taille	Bénéficiaires des formations					Total
	Cadres sup.	Cadres Inter.	Ouvriers	Manœuvres	Employés	
Moins de 10 emplois				100		100
10 à 49 emplois	14,8	22,5	36,8	24,8	0,8	100
50 à 200 emplois	10,9	17,5	30,7	34,5	5,8	100
Plus de 200 emplois	13,5	19,0	29,8	32,3	5,0	100
Total	12,7	19,2	32,0	31,7	4,2	100

* Lecture du tableau (exemple) : pour le sous-ensemble des grandes entreprises, 29,8 % est la moyenne des proportions des formations destinées aux ouvriers déclarées par chaque entreprise.

Le commentaire de cette information nécessiterait de disposer, pour le total des entreprises et pour chaque classe de taille, de la répartition par qualification des emplois. En effet, s’il apparaît que 32 % des bénéficiaires sont des ouvriers (qualifiés et non qualifiés), il convient de rapporter cette

proportion à la part des ouvriers dans le total des emplois. De même pour les autres catégories d'emplois. Or cette répartition pour chaque entreprise n'a pas été demandée. Si on se réfère aux données disponibles par ailleurs à ce sujet, on constate que les cadres supérieurs, ainsi que les cadres moyens, mais dans une moindre proportion, sont nettement privilégiés puisque leurs parts respectives dans le total des emplois sont nettement inférieures à 12,7 % et 19,2 %, tandis que la part des ouvriers dépasse nettement 32,0 %. Et de même pour les manœuvres.

S'agissant de la répartition des bénéficiaires selon les diverses qualifications dans chaque classe de taille, la même remarque peut être faite, mais on ne dispose alors d'aucune information extérieure. On peut, toutefois, inférer des différences révélées par le tableau 53 qu'il n'y aurait pas de différences significatives entre les classes de taille, si on laisse de côté les très petites entreprises.

Cinq modalités de formation ont été sélectionnées dans l'enquête (tableau 53). Pour l'ensemble des entreprises, la modalité « formation en situation de travail » est de loin la plus citée (elle l'est par 73,4 % des entreprises concernées). Les autres modalités, à l'exception de l'alphabétisation, sont moins courantes (autour de 35 % de citations). Quant à l'alphabétisation, cette modalité ne se rencontre que chez 9,9 % des entreprises qui organisent des formations.

Tableau 53
Modalités ou types de la formation (en %) *

Taille	Modalité de la formation				
	Séminaire		Cours et stages	Formation en situation de travail	Alphabétisation
	interne	externe			
Moins de 10 emplois	100,0				
10 à 49 emplois	40,9	34,1	31,1	67,4	9,8
50 à 200 emplois	29,6	31,0	34,8	69,7	5,8
Plus de 200 emplois	40,0	32,0	48,0	86,5	16,0
Total	36,1	31,9	37,6	73,6	9,9

* Lecture du tableau (exemple) : 40,9 % est la proportion des petites entreprises qui ont organisé des formations relevant de la modalité « séminaire interne ».

La distribution, entre les six modalités possibles, des modalités retenues ne diffère pas de façon significative d'une classe de taille à l'autre. En particulier, la modalité « formation en situation de travail » est de loin la plus pratiquée quelle que soit la classe de taille. Quant au choix de réaliser des formations d'alphabétisation, qui est peu fréquent, l'est un peu plus souvent pour les

grandes entreprises que pour les autres (16% des grandes entreprises en réalisent, contre 9,9% en moyenne).

Les formations « en situation de travail » sont principalement organisées pendant le temps de travail. En effet, pour seulement 33,3% des entreprises concernées, elles ont lieu hors du temps de travail. A ce titre, il n’y a pas de différence importante à signaler entre les classes de taille.

Contenu des formations

Il a été demandé à chacune des entreprises qui a organisé une ou plusieurs formations de répondre par « oui » ou « non » à la question de savoir si les formations organisées ont eu pour contenu tel ou tel item (voir la liste des items proposés en annexe, liste reprise dans le tableau 54). En relation directe avec le fait que les principaux bénéficiaires des formations en question ont été des ouvriers ou des manœuvres et que ces formations ont été de la modalité « formation en situation de travail » en ayant lieu « pendant le temps de travail », 75,3% des entreprises concernées ont organisés une ou plusieurs formations dont le contenu relève de l’item « techniques de fabrication ». De plus, la proportion est de 59,3% pour l’item « protection de l’environnement, santé et sécurité au travail », de 53, 5% pour « organisation du travail », de 48,5% pour « gestion des équipes » et de 48,2% pour « maintenance ». Les autres items, dont « gestion », « vente », « comptabilité et finances », « ingénierie », et « langues », sont cités par environ 25% des entreprises concernées. On retrouve alors le pourcentage des bénéficiaires qui sont des cadres.

Tableau 54
Contenu des formations (en %)

Taille	Contenu de la formation								
	Techniques de fabrication	Sécurité au travail, santé et protection de l'environnement	Organisation du travail	Gestion des équipes	Main-tenance	Gestion adminis-tration	Vente et marketing	Ingénierie	Langues
Moins de 10 emplois	100,0								
10 à 49 emplois	77,8	57,1	37,2	29,3	51,1	13,9	20,5	14,2	11,6
50 à 200 emplois	74,3	55,6	54,0	52,0	44,3	39,7	30,6	20,0	20,0
Plus de 200 emplois	74,0	67,4	67,3	59,6	52,0	34,0	24,5	37,5	34,5
Total	75,3	59,3	53,5	48,5	48,2	31,1	25,9	23,6	22,1

Les différences constatées entre classes de taille sont faibles, si ce n'est pour les petites entreprises pour lesquelles « organisation du travail », « gestion des équipes » « gestion administrative » « ingénierie » et « langues » sont des contenus nettement moins fréquents que pour les grandes entreprises et aussi les moyennes entreprises, mais dans une moindre mesure.

Moyens mobilisés pour assurer les formations

Il a été proposé aux entreprises de dire si elles recourent, ou non, à telle ou telle façon dont la formation est assurée, la liste de ces moyens mobilisés étant donnée et en comprenant sept (voir questionnaire en annexe et tableau 55). Comme les formations, nous venons de le voir, sont principalement organisées « en situation de travail », l’item le plus souvent cité est « formateur interne » (60,9 % des entreprises concernées répondent « oui »). Vient ensuite l’item « organisme de formation privée » (52,4%), puis « établissement public de formation » (32,3 %) et « fournisseur d’équipements » (31,4%). Par contre, très peu d’entreprises font appel aux chambres de commerce, aux organisations sectorielles et aux organisations patronales (3,7 %). Cela se constate pour toutes les classes de taille (tableau 55). Cette information est tout à fait significative du peu de poids du *monde de production industriel* (on y reviendra au chapitre 4). A noter, toutefois, une différence : les moyennes entreprises et les grandes entreprises font relativement plus appel à des organismes de formation privés que les petites entreprises.

Tableau 55
Moyens mobilisés pour l'ensemble des entreprises concernées
et par classe de taille (en %)

Taille	Moyens mobilisés						
	Formateur interne	Organisme de formation privé	Etablissement public de formation	Fournisseur d'équipements	Université et établissement d'enseignement supérieur	Société-mère	Chambre de commerce, organisme sectoriel et organisation patronale
Moins de 10 emplois			100,0				
10 à 49 emplois	57,5	35,7	20,9	30,4	9,5	7,3	2,4
50 à 200 emplois	60,0	54,7	31,5	31,1	9,6	4,2	5,6
Plus de 200 emplois	66,7	63,5	42,0	33,3	18,0	19,6	2,1
Total	60,9	52,4	32,3	31,4	12,0	9,8	3,7

Existence d'un « responsable formation » ou d'un « service formation »

La faible place accordée, en moyenne, à la formation dans les entreprises industrielles marocaines est tout particulièrement mise en exergue par le fait que dans seulement 43,2% des entreprises qui organisent des formations il y a un « responsable formation » ou un « service formation », soit 15% seulement de l'ensemble des entreprises (y compris celles qui n'organisent pas de formations) (voir tableau 56).

Tableau 56
Existence d'un responsable ou d'un service formation

Taille	Réponse « oui » en %
Moins de 10 emplois	0,0
10 à 49 emplois	25,0
50 à 200 emplois	40,3
Plus de 200 emplois	67,3
Total	43,4

Comme, dans une petite entreprise, la fonction en question est assurée le plus souvent par le chef d'entreprise, l'existence d'un salarié dont c'est la fonction (exclusive ou principale) et *a fortiori* d'un « service formation » est d'autant plus constatée que la taille de l'entreprise est plus élevée. Mais même certaines grandes entreprises n'en disposent pas (et aussi, en plus grand nombre, des entreprises de moyenne taille), alors que certaines petites entreprises en disposent.

A noter que, dans la quasi-totalité des entreprises dans lesquelles il existe un « responsable formation » ou un « service formation », il s'agit d'un centre de formation en bonne et due forme doté des équipements nécessaires.

Objectifs et impacts

Les objectifs possibles ont été séparés en deux catégories : les objectifs vis-à-vis de l'entreprise et les objectifs vis-à-vis des salariés (en tant qu'ils sont les acteurs de l'activité de production commercialisée, et non pas en tant que personnes).

Six objectifs ont été retenus dans le questionnaire pour la première catégorie (voir tableau 57). Le principal objectif visé est « améliorer le rendement des équipements » (80,8% des entreprises qui répondent le citent). On doit y adjoindre « accompagner la modernisation des

équipements » (66,7 %) et « améliorer la maintenance des équipements » (58,8 %). Les objectifs « conquérir de nouveaux marchés » et « aides à dynamiser les projets d'innovation » arrivent loin derrière. A noter que l'objectif « améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés » est cité par 62,7 % des entreprises.

Tableau 57
Objectifs vis-à-vis de l'entreprise (en %)

Taille	Objectifs vis-à-vis de l'entreprise					
	Équipements			Conquérir de nouveaux marchés	Aider à dynamiser les projets d'innovation	Améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés
	Rendement	Modernisation	Maintenance			
Moins de 10 emplois	100,0		100,0			100,0
10 à 49 emplois	77,6	73,3	53,3	45,8	42,2	60,9
50 à 200 emplois	81,3	72,6	64,5	48,0	39,4	67,1
Plus de 200 emplois	82,7	64,0	58,8	42,0	34,7	64,7
Total	80,8	69,8	60,1	45,4	38,6	64,9

Il n'y a pas de différences significatives de la répartition des fréquences de citations entre les classes de taille. Pour la seconde catégorie d'objectifs – ceux vis-à-vis des salariés en tant que travailleurs –, cinq items ont été proposés (tableau 58). Tous sont cités par une majorité d'entreprises. Le plus cité est « Améliorer la productivité » (86,6 %), juste devant « Meilleure adaptation aux postes de travail » (82,8 %).

En ce qui concerne les différences selon la taille, les petites entreprises et les moyennes entreprises se distinguent quelque peu, en moyenne, des grandes entreprises par un poids relativement plus important accordé à « aides à l'évolution des emplois » et « améliorer les transferts de connaissances » et un poids relativement moins important pour « construire des parcours de mobilité dans l'entreprise ».

Tableau 58
Objectifs vis-à-vis des salariés (en %)

Taille	Objectifs vis-à-vis des salariés				
	Améliorer la productivité	Meilleure adaptation aux postes de travail	Aides à l'évolution des emplois	Construire des parcours de mobilité dans l'entreprise	Améliorer les transferts de connaissances
Moins de 10 emplois	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
10 à 49 emplois	84,3	89,4	66,4	50,0	71,7
50 à 200 emplois	85,3	76,7	68,1	56,2	73,3
Plus de 200 emplois	90,4	84,9	56,3	64,7	64,7
Total	86,6	82,8	63,8	57,4	70,5

A noter que ces deux dernières préoccupations sont celles qui sont préconisées aujourd'hui pour que l'on soit en présence d'une gestion efficace du capital humain et que les entreprises qui les adoptent font preuve d'une capacité de changement. L'opposition ainsi constatée ne permet pas de dire que les moyennes entreprises seraient la composante qui participe primordialement à la « modernisation » de l'appareil productif industriel marocain.

Parmi les objectifs et les impacts des formations professionnelles figurent les promotions, les changements de poste sans promotion et les augmentations de salaires. La proportion des entreprises concernées qui ont fait état de promotions est de 54,1 %. Ce pourcentage est de 44,7 % pour « augmentation de salaire » et de 40,6 % pour « changement de poste sans promotion ».

Recours aux contrats spéciaux de formation

Les contrats spéciaux de formation sont un dispositif qui permet aux entreprises assujetties à la taxe professionnelle de bénéficier d'une participation financière de l'Office de la formation professionnelle et du travail aux frais engagés par la réalisation de leurs programmes de formation. Seulement 39,4 % des entreprises réalisant des formations ont fait appel à ce dispositif. Les petites entreprises sont proportionnellement moins nombreuses que les autres (moyennes et grandes) à y avoir recours, sans que la différence soit importante (tableau 59).

Tableau 59

Recours au dispositif d'aide publique
(Office de la formation professionnelle et du travail)

Taille	Réponse « oui » en %
Moins de 10 emplois	
10 à 49 emplois	27,5
50 à 200 emplois	36,8
Plus de 200 emplois	53,9
Total	39,4

La raison donnée par les entreprises qui n'ont pas recours à ce dispositif n'est pas, majoritairement, « aucune connaissance de l'existence du dispositif » (elles ne sont que 35,6%). La raison « procédure des contrats compliquée » est un peu plus souvent citée (44,9%) et la raison « contrats mal adaptés à la stratégie de développement de la formation », un peu moins (32,6%). Les différences selon la taille ne sont pas négligeables puisque « aucune connaissance » est citée seulement par 21,4% des moyennes entreprises, contre 45,0% pour les grandes entreprises et 48,4% pour les petites entreprises (tableau 60).

Tableau 60

Raisons de l'absence de recours pour l'ensemble des entreprises concernées
et selon la taille (en %)

Taille	Les raisons d'un non-recours au dispositif		
	Procédure compliquée	Contrat mal adapté à la stratégie propre de développement de la formation	Aucune connaissance de l'existence du dispositif
Moins de 10 emplois	n.s.	n.s.	n.s.
10 à 49 emplois	48,3	31,0	48,4
50 à 200 emplois	45,0	29,3	21,4
Plus de 200 emplois	40,0	42,1	45,0
Total	44,9	32,6	35,6

Cette information relative au recours à un dispositif public rend manifeste, en creux, la méfiance des entrepreneurs vis-à-vis de l’administration (éviter qu’elle « mette le nez » dans leurs affaires). Toutes les tailles d’entreprises sont dans ce cas, même si on constate que les petites entreprises sont relativement plus nombreuses à ne pas avoir recours à ce dispositif que les moyennes entreprises et surtout les grandes.

3.1.5. Mise en rapport des différences relatives au capital humain avec celles relatives à la production et aux marchés

Certains croisements ont été retenus, en sélectionnant deux portes d’entrée du côté du Capital humain : l’organisation de formations professionnelles et le recours primordial à un réseau personnel pour recruter de nouveaux salariés.

Croisement entre « organisation de formations » et « sous-traitance »

Il n’y a pas de différence importante concernant l’organisation de formations professionnelles entre les entreprises qui déclarent être « sous-traitant » et les autres (tableau 61).

Tableau 61

Croisement entre « organisation de formations » et « sous-traitance »
(en %)

Organisation de formations professionnelles	Sous-traitance		Total
	Oui	Non	
Oui	51,4	48,6	100,0
Non	45,1	54,9	100,0
Total	47,2	52,8	100,0

Croisement entre « organisation de formations professionnelles » et « nature des produits réalisés »

Parmi les entreprises ne réalisent que des produits dédiés, celles qui ont organisé des formations professionnelles sont un peu plus nombreuses que celles qui n’en ont pas organisé et l’inverse se constate pour les entreprises qui ne réalisent que des produits génériques, mais l’écart n’est pas très important (il est de l’ordre de 7 points)

Tableau 62

Croisement entre « organisation de formations professionnelles »
et « nature des produits réalisés » (en %)

Organisation de formations professionnelles	Nature des produits réalisés			Total
	Générique	Dédié	Mixte	
Oui	40,3	42,5	17,1	100,0
Non	47,3	36,9	15,8	100,0
Total	45,0	38,8	16,2	100,0

Croisement entre « organisation de formations professionnelles » et
« modalité de conception des produits dédiés »

Pour les entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés, la distribution des entreprises selon la modalité de conception de ces produits n'est pas très différente entre les entreprises qui ont organisé des formations professionnelles et celles qui n'en ont pas organisé (tableau 63). Il s'avère toutefois que les entreprises pour lesquelles la conception est « partagée avec le client » sont relativement moins nombreuses à avoir organisé des formations. Est-ce parce que ces entreprises disposent souvent d'un personnel bien formé, tandis que c'est moins souvent le cas pour les entreprises pratiquant la sous-traitance classique du monde de production industriel ?

Tableau 63

Croisement entre « organisation de formations professionnelles »
et « modalité de conception des produits dédiés » (en %)

Organisation de formations professionnelles	Modalité de conception des produits dédiés			Total
	Conception par le client	Conception partagée	Conception propre	
Oui	86,0	12,0	2,0	100,0
Non	74,7	20,7	4,6	100,0
Total	78,8	17,5	3,7	100,0

Croisement entre « recours au réseau personnel » et « sous-traitance »

La proportion des entreprises qui ont principalement recours au réseau personnel pour le recrutement de leurs salariés sont un peu plus nombreuses parmi les entreprises qui ne se déclarent pas « sous-traitant » que parmi celles qui se déclarent « sous-traitant » (55,3 %, contre 44,8 %, voir tableau 64). Cela s'accorde avec la proposition selon laquelle les entreprises qui

relèvent, principalement du monde de production domestique ont assez systématiquement recours au réseau personnel et qu’elles ne sont que peu souvent des « sous-traitants ».

Tableau 64

Croisement entre « recours au réseau personnel » et « sous-traitance »

Recours au réseau personnel	Sous-traitance		Total
	Oui	Non	
Oui	44,80	55,30	100,00
Non	48,47	51,53	100,00
Total	47,22	52,78	100,00

Croisement entre « recours au réseau personnel » et « nature du produit réalisé »

En principe, ce croisement complète le précédent. Toutefois, il ne confirme pas l’information que ce dernier donne et la façon de l’interpréter. En effet, les entreprises qui ont recours au réseau personnel sont relativement moins nombreuses chez celles qui ne réalisent que des produits génériques (voir tableau 65). On revient sur ce point dans la conclusion.

Tableau 65

Croisement entre « recours au réseau personnel »
et « nature des produits réalisés » (en %)

Recours au réseau personnel	Nature des produits réalisés			Total
	Générique	Dédié	Mixte	
Oui	40,5	43,3	16,3	100,0
Non	47,2	36,6	16,2	100,0
Total	44,5	38,8	16,2	100,0

Croisement entre « recours au réseau personnel » et « modalité de conception des produits dédiés »

Les entreprises pour lesquelles la modalité de conception des produits dédiés est « conception partagée » sont relativement moins nombreuses à avoir recours au réseau personnel (7,8 % des entreprises qui ont recours au réseau personnel pratiquent la conception partagée alors que 23,3 % ce celles qui n’ont pas recours au réseau personnel pratiquent la conception partagée, voir tableau 66).

Tableau 66

Croisement entre « recours au réseau personnel »
et « modalité de conception des produits dédiés » (en %)

Recours au réseau personnel	Modalité de conception des produits dédiés			Total
	Conception par le client	Conception partagée	Conception propre	
Oui	86,3	7,8	5,9	100,0
Non	74,4	23,3	2,3	100,0
Total	78,8	17,5	3,6	100,0

3.2. Différences concernant le capital humain entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices

Nous avons vu que la distribution par taille (volume d’emplois) des entreprises exportatrices était très différente de celle des entreprises qui n’exportent pas avec un poids beaucoup plus élevé des grandes entreprises et des entreprises de taille moyenne (tableau 25). Il y a donc des chances pour que les différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices, pour chacune des caractéristiques relatives au capital humain que le questionnaire a permis d’appréhender, résultent en tout ou partie de celles qui viennent d’être mises en évidence selon la taille. Ce sont les cas où il n’y a pas de concordance entre les deux qui doivent retenir avant tout l’attention. Ces différences sont alors « spécifiques » au fait que l’entreprise exporte ou n’exporte pas.

3.2.1. Différences relatives au niveau d’éducation

Concernant la distribution du personnel par niveaux d’éducation il y a des différences significatives entre les deux distributions : la part de l’emploi à faible niveau d’éducation est nettement plus élevée dans les entreprises exportatrices que dans celles qui n’exportent pas. L’écart est plus marqué pour le niveau primaire que pour le niveau « sans ». En effet (tableau 67), les emplois ayant un niveau d’éducation primaire représentent, en moyenne, 27,9% des emplois du sous-ensemble des entreprises exportatrices, contre seulement 19% dans les entreprises qui n’exportent pas et, pour les emplois n’ayant acquis aucun niveau reconnu d’éducation, ces proportions sont, respectivement, de 18,6% et 17,4%. La contrepartie est à la fois un poids plus faible des emplois ayant acquis une formation professionnelle (15,1% contre 21,5%) et un poids plus faible des emplois venant de l’enseignement

supérieur (10,4 % contre 13,0 %). Il s'agit d'une différence qui est *spécifique*, en ce sens que ce n'est pas une différence en concordance avec l'« effet taille ». En effet, cet effet est inverse puisque les entreprises exportatrices sont, en moyenne, de plus grande taille que les entreprises qui n'exportent pas et que la proportion des emplois ayant acquis seulement un niveau primaire d'éducation est plus faible dans les grandes entreprises.

Tableau 67
Différences relatives à la répartition des emplois
par niveau d'éducation (en %)

Position à l'exportation	Niveau d'éducation					Total
	Sans	Niveau primaire	Niveau secondaire	Formation professionnelle	Niveau supérieur	
Entreprises exportatrices	18,6	27,9	28,0	15,1	10,4	100
Entreprises non exportatrices	17,4	19,0	29,1	21,5	13,0	100
Total	17,9	22,9	28,6	18,7	11,9	100

Une explication possible de ce résultat important de notre enquête est que la division taylorienne du travail est en place dans les entreprises exportatrices, les grandes mais aussi les moyennes, qui opèrent comme sous-traitant, à la différence de ce qu'il en est dans les entreprises (grandes et moyennes) qui n'exportent pas, dès lors que cette division introduit la catégorie d'« ouvrier spécialisé » (ne disposant d'aucun métier) et qu'il est fait appel pour occuper ces emplois à des personnes ne disposant, au mieux, que du niveau primaire d'éducation. Ce résultat sera précisé dans la suite par la comparaison entre la région de Casablanca et celle de Tanger (voir chapitre 3).

3.2.2. Différences relatives au type de contrat

Les salariés des entreprises exportatrices sont proportionnellement un peu plus employés en contrat à durée indéterminée que les salariés des entreprises qui n'exportent pas (78,7 % d'emplois en CDI pour les premières contre 73,8 % pour les secondes) (tableau 68). La contrepartie de cette différence est avant tout une proportion moins importante d'emplois en CDD (8,7 % contre 10,8 %).

Tableau 68
Différences relatives au type de contrat (en % *)

Position à l'exportation		Type de contrat			Total
		CDI	CDD	Intérimaires et temporaires	
Entreprises exportatrices	Uniquement	78,7	6,6	14,7	100
	Partiellement	68,9	14,4	16,7	100
	Total	76,0	8,7	15,3	100
Entreprises non exportatrices		73,8	10,8	15,4	100
Total		75,6	9,1	15,3	100

* Pourcentages en nombre d'emplois.

La différence constatée provient des seules entreprises exportatrices qui le sont uniquement. En effet, 78,7 % des emplois de ces entreprises sont en CDI et seulement 6,6 % en CDD. Dans ces entreprises, les salariés sont moins qualifiés, mais le nombre d'emplois normal est plus stable, ce qui justifie le CDI.

3.2.3. Différences en matière de recrutement

Recrutement récent de personnes qualifiées

La proportion des entreprises qui ont procédé à des recrutements de personnel qualifié au cours de la période 2010-2014 est plus importante pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises non exportatrices. Elle est de 51,3 % pour les premières et seulement de 40,4 % pour les secondes (tableau 69).

Tableau 69
Différences relatives au recrutement de personnel qualifié (en % *)

Position à l'exportation	Recrutement		Total
	Oui	Non	
Entreprises exportatrices	51,3	48,7	100
Entreprises non exportatrices	40,4	59,8	100
Total	45,7	54,3	100

* Pourcentages en nombre d'entreprises.

Difficultés de recrutement de personnes disposant des qualifications recherchées

Les entreprises qui rencontrent très souvent des difficultés à recruter du personnel qualifié sont, en proportion, plus nombreuses chez les exportatrices que chez les entreprises qui n'exportent pas (tel est le cas pour 39,2 % des premières et 24,9 % des secondes (tableau 70). La contrepartie de cet écart est, pour une part, que les entreprises exportatrices sont proportionnellement plus nombreuses que les entreprises non exportatrices à répondre « jamais » à la question posée et, pour une autre, à une réponse « parfois » moins courante. Il s'agit de différences qui sont en concordance avec celles de l'« effet taille ». En effet, les moyennes entreprises et les grandes entreprises éprouvent plus de difficultés à recruter du personnel qualifié que les petites entreprises. Mais cette concordance peut être aussi la conséquence du jeu d'un autre facteur « caché » (voir *infra*).

Tableau 70

Différences en matière de difficultés de recrutement de personnel qualifié (en %*)

Position à l'exportation	Difficultés de recrutement				Total
	Très souvent	Parfois	Presque jamais	Jamais	
Entreprises exportatrices	39,2	19,4	10,6	30,8	100
Entreprises non exportatrices	24,9	24,5	11,6	40,0	100
Total	31,9	22,0	11,1	35,0	100

* Pourcentages en nombre d'entreprises.

Canaux utilisés

Nous avons vu que le canal de recrutement « Réseau personnel » était cité en premier par une majorité d'entreprises et qu'il n'était pas cité dans les trois premiers que par une faible proportion d'entreprises. Il n'y a pas de différences à ce sujet entre les entreprises exportatrices et les entreprises qui n'exportent pas. Les seules différences entre ces deux catégories d'entreprises qui peuvent être relevées sont les suivantes : Le canal « Réseau personnel » est plus souvent cité en premier par les entreprises qui n'exportent pas que par celles qui exportent (écart de 9 points). Les entreprises exportatrices citent moins souvent en premier, que les entreprises qui n'exportent pas, le canal ANAPEC, mais elles sont aussi moins nombreuses à ne pas le citer dans les trois premiers.

Tableau 71
Différences relatives aux canaux de recrutement *

	Recours à l'ANAPEC		Recours à un cabinet de recrutement spécialisé		Recours à des chasseurs de tête		Recours aux réseaux sociaux		Recours au réseau personnel		Recruter sur les campus		Formation de mise à niveau des étudiants recrutés		Stages de pré- embauche de longue durée		Total
Entreprises exportatrices	16,7	60	7,05	93,86	3,9	88,45	6,4	62,22	59,6	17,78	1,3	96,75	1,9	74,44	3,2	41,11	100
Entreprises non exportatrices	20,1	52,21	7,47	87,07	5,8	87,45	8,1	59,29	50,6	21,24	1,2	96,58	2,9	70,8	4	51,33	100
Total	18,5	55,67	7,27	90,56	4,9	87,96	7,3	60,59	54,9	19,7	1,2	96,67	2,4	72,41	3,6	46,8	100

* Pour chaque canal, le pourcentage d'entreprises qui classent le canal en premier figure dans la première colonne et le % d'entreprises qui ne le classent pas dans les trois premiers, dans la seconde colonne.

3.2.4. Différences en matière de formation du personnel

Différences concernant le recours à la formation

On a déjà observé que 33,9 % seulement des entreprises ont organisé de la formation professionnelle pour leurs salariés au cours de la période 2010-2014. A ce titre, les entreprises exportatrices se distinguent nettement des entreprises non exportatrices, puisque les premières sont 43,7 % à en avoir organisé, contre 24,6 % seulement pour les secondes (tableau 72).

Tableau 72
Différences concernant le recours à la formation (en %)

Position à l'exportation	Recours à la formation		Total
	Oui	Non	
Entreprises exportatrices	43,7	56,3	100
Entreprises non exportatrices	24,6	75,4	100
Total	33,9	66,1	100

Pour les entreprises qui n'ont pas organisé de formation, la distribution de leurs réponses entre les divers motifs de ce non-recours ne diffère pas significativement d'une catégorie à l'autre. En particulier, la raison la plus souvent citée, qui, nous l'avons vu, est « Qualification suffisante », l'est avec quasiment le même pourcentage d'occurrence (47,4 % pour les entreprises exportatrices et 47,3 % pour les entreprises qui n'exportent pas).

Différences concernant la fréquence des formations et la continuité de la pratique de formation

A s'en tenir aux seules entreprises qui ont organisé des formations, la fréquence de ces formations est plus élevée dans les entreprises exportatrices (tableau 73).

Tableau 73

Différences concernant la fréquence des formations (en %)

Position à l'exportation	Nombre de formations				Total
	1	2 -5	6-10	Plus de 10	
Entreprises exportatrices	7,9	42,7	14,6	34,8	100
Entreprises non exportatrices	6,4	49,2	27,0	17,5	100
Total	7,2	45,4	19,7	27,6	100

Nous avons vu que le pourcentage des entreprises qui ont organisé des formations chacune des années de la période sous revue augmente d'année en année. Cela se constate aussi bien pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises non exportatrices.

Différences concernant les bénéficiaires

La distribution des bénéficiaires selon le niveau de qualification ne diffère pas significativement d'une catégorie à l'autre, si ce n'est que, pour les entreprises exportatrices, la proportion de cadres supérieurs parmi les bénéficiaires est un peu plus élevée (13,1 % contre 10,6 %).

Différences concernant le type de formation organisée

En ce qui concerne la répartition par types des formations organisées, le type « formation en situation de travail » est relativement plus fréquent chez les entreprises exportatrices (79,0 % contre 64,1 %. De même, mais dans une moindre proportion, pour le type « alphabétisation » (12,9 % contre 5,0 %). Mais cette différence est en correspondance avec ce qui résulte de l'« effet taille ». Elle n'est pas spécifique. A l'inverse, le type « séminaire externe » est beaucoup moins fréquent s'agissant des entreprises exportatrices que de celles qui n'exportent pas (27,2 % contre 50,8 %).

Différences concernant les modalités de la formation du personnel

Dans les deux catégories, la modalité « formation pendant le temps de travail » l’emporte nettement sur la modalité « formation en dehors du temps de travail », mais l’écart entre les deux est beaucoup plus important pour les entreprises exportatrices (près de quatre fois plus contre deux fois plus). L’écart est plus marqué que celui qui procède de l’« effet taille ».

Différences concernant le contenu des formations

Dans les deux catégories, le contenu « techniques de fabrication » est de loin le plus souvent cité. En ce qui concerne les différences, le contenu « langues » est relativement plus cité, comme on pouvait s’y attendre, par les entreprises exportatrices, mais c’est aussi le cas des contenus « organisation du travail », « gestion des équipes » et « ingénierie ».

Différences concernant les moyens employés

Les deux distributions relatives aux moyens employés sont très semblables.

Différences concernant l'existence d'un responsable formation ou d'un service formation

La proportion des entreprises dans lesquelles il y a un responsable formation ou un service formation est nettement plus élevée pour les entreprises exportatrices que pour celles qui n’exportent pas (51,8 % contre 29,4 %).

Différences concernant les objectifs et les impacts des formations

S’agissant des objectifs dits en lien avec l’entreprise, il n’y a pas de différences marquées entre les deux catégories d’entreprises (tableau 74). De même pour les objectifs en lien avec les salariés (tableau 75).

Tableau 74

Différences relatives à la distribution des objectifs en lien avec l’entreprise (%)

Position à l'exportation	Objectif vis-à-vis de l'entreprise					
	Équipements			Conquérir de nouveaux marchés	Aider à dynamiser les projets d'innovation	Améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés
	Rende-ment	Moderni-sation	Mainte-nance			
Entreprises exportatrices	80,4	66,7	60,9	43,6	38,7	63,0
Entreprises non exportatrices	81,5	75,4	58,7	48,4	38,3	68,3
Total	80,8	69,8	60,1	45,4	38,6	64,9

Tableau 75
Différences relatives aux objectifs vis-à-vis des salariés (en %)

Position à l'exportation	Objectifs vis-à-vis des salariés				
	Améliorer la productivité	Meilleure adaptation aux postes de travail	Aides à l'évolution des emplois	Construire des parcours de mobilité dans l'entreprise	Améliorer les transferts de connaissances
Entreprises exportatrices	86,6	82,7	61,5	56,9	67,6
Entreprises non exportatrices	86,6	82,8	67,8	58,3	75,8
Total	86,6	82,8	63,8	57,4	70,5

Recours aux contrats spéciaux de formation (OFPPT)

Nous avons vu que les entreprises qui ont organisé des formations ont peu fait appel au dispositif OFPTT (39,4 % d'entre elles). Cette proportion est un peu plus élevée pour les entreprises exportatrices (tableau 76).

Tableau 76
Différences concernant le recours au dispositif d'aide publique (OFPPT)

Position à l'exportation	Réponse « oui » en %
Entreprises exportatrices	42,5
Entreprises non exportatrices	34,3
Total	39,4

Pour les entreprises qui n'ont pas eu recours au dispositif public en question, les raisons de ce non-recours ne se distribuent pas de la même façon pour les deux sous-ensembles d'entreprises. En effet, les entreprises qui n'exportent pas sont 57,1 % à mettre en avant la raison « procédure compliquée », contre seulement 37,0 % pour les entreprises qui n'exportent pas et elles ne sont que 26,3 % à donner comme raison « aucune connaissance du dispositif » alors que ce pourcentage s'élève à 41,8 % pour les entreprises exportatrices (tableau 77). Ce pourcentage est encore plus élevé pour les entreprises qui sont uniquement exportatrices puisqu'il s'élève, pour ce sous-groupe d'entreprises, à 46,9 % contre 34,8 % pour le sous-groupe des entreprises qui exportent partiellement.

Tableau 77
Différences relatives aux raisons d'un non-recours (en %)

Position à l'exportation	Raison du non-recours au dispositif		
	Procédure compliquée	Contrat mal adapté à la stratégie propre de développement de la formation	Aucune connaissance de l'existence du dispositif
Entreprises exportatrices	37,0	34,5	41,8
Entreprises non exportatrices	57,1	29,4	26,3
Total	44,9	32,6	35,5

Comme les entreprises uniquement exportatrices sont souvent des filiales d'entreprises étrangères réalisant de la sous-traitance classique, cela confirme l'idée que les équipes de direction de ces entreprises sont peu au fait des données institutionnelles marocaines : elles ne sont « marocaines » qu'au titre de leur lieu d'implantation. Pour le dire en d'autres termes, elles ne lient pas la réussite de leur stratégie, qui a consisté à s'implanter au Maroc, à celle d'un projet de développement du Maroc incluant un processus d'industrialisation.

2.3. Différences concernant le capital humain au sein des entreprises non exportatrices

La seule donnée relative au capital humain pour laquelle il a été procédé à une appréciation de la différence entre les entreprises qui n'exportent pas est la taille. Pour les autres données, le calcul d'un indicateur de dispersion (écart entre la médiane et la moyenne ou écart-type) ou l'établissement d'une distribution sur la base d'un découpage *a priori* en classes n'a pas été réalisé. Deux exceptions toutefois : l'organisation de formations et l'existence d'un responsable formation ou d'un service formation, puisque l'on a, alors, deux classes indiscutables (les « oui » et les « non »).

Pour la taille, nous avons vu que les entreprises qui n'exportent pas sont majoritairement des petites entreprises. Il y a, toutefois, un nombre non négligeable de grandes entreprises qui sont dans ce cas (tableau 25).

Pour l'organisation de formations, les entreprises non exportatrices se répartissent en 24,6 % qui en organisent et 75,4 % qui n'en organisent pas (tableau 72) et, pour l'existence d'un responsable formation ou d'un service de formation, elles se répartissent en 29,4 % dans lesquelles il en existe un et 70,6 % dans lesquelles il n'en existe pas.

2.4. Différences concernant le capital humain au sein des entreprises exportatrices

Comme pour le domaine de la production et des marchés, la différenciation au sein des entreprises exportatrices en ce qui concerne le capital humain est focalisée sur celle qui existe entre les entreprises qui sont *uniquement* exportatrices et celles qui ne le sont que partiellement. Il a déjà été fait état de certaines différences entre ces deux sous-groupes lors de l'analyse de celles entre les entreprises exportatrices et celles qui n'exportent pas afin de voir s'il y avait plus de proximité entre les entreprises qui exportent partiellement et les entreprises qui n'exportent pas, proximité tenant au fait que les unes et les autres vendent sur le marché intérieur marocain, qu'entre les premières et les entreprises uniquement exportatrices dont le point commun est qu'elles exportent. Cela a été fait à propos de la répartition du personnel par type de contrat. On a alors constaté que la première proximité l'emportait sur la seconde. Ainsi, la part du personnel en CDD est seulement de 6,6 % pour les entreprises uniquement exportatrices, alors qu'elle est de 14,4 % pour les entreprises partiellement exportatrices et de 10,8 % pour les entreprises qui n'exportent pas.

Concernant le recours au dispositif OFTTP, le pourcentage d'entreprises qui donnent « aucune connaissance de l'existence du dispositif » comme raison du non-recours à ce dispositif, il y en a 46,9 % chez les entreprises uniquement exportatrices, contre 34,8 % chez les entreprises partiellement exportatrices. Ce qui a été dit précédemment concernant l'origine de l'écart entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices relatif à cette raison du non-recours (41,8 % contre 26,3 %) est donc confirmé.

Pour le canal de recrutement, nous avons vu que le canal « réseau personnel » était classé en premier par 50,6 % des entreprises exportatrices et qu'elles n'étaient que 21,0 % à ne pas classer ce créneau parmi les trois premiers. Certaines entreprises privilégient d'autres canaux, mais elles sont peu nombreuses pour chacun des autres canaux en question (voir tableau 71).

4. Innovation

En matière d'innovation, le questionnaire couvre quatre domaines : l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'existence d'une activité de Recherche et Développement, l'acquisition de technologies et les changements apportés aux cours des cinq dernières années en matière de produits, de procédés de fabrication et d'organisation de la production et de la vente.

4.1. Résultats de base

4.1.1. Utilisation des nouvelles technologies

Six technologies relevant des NTIC ont été retenues. Il a été demandé pour chacune d’elles si l’entreprise y a recours (tableau 78). On mesure ainsi un taux de pénétration. Ce taux est très élevé pour « connexion à Internet » (91,1 %), il est encore supérieur à 50 % pour « gestion assistée par ordinateur » (GAO), mais il s’abaisse à 35 % pour « conception assistée par ordinateur » (CAO), pour « dessin assisté par ordinateur » (DAO) et pour « machines à commande numérique » (MCN) et il n’est que de 11,1 % pour « robots ».

Dans chaque classe de taille, l’ordre des taux de pénétration, selon leur niveau, est sensiblement le même et, quelle que soit la technologie, le taux de pénétration s’élève avec la taille.

Tableau 78
Taux de pénétration des NTIC
pour l’ensemble des entreprises et selon la taille (en %)

Taille	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Moins de 10 employés	53,3	13,3	10,0	23,3	3,3	16,7
10 à 49 employés	86,9	24,9	24,1	45,7	7,8	26,9
50 à 200 employés	99,5	39,6	43,0	70,3	12,1	43,4
Plus de 200 employés	98,8	59,0	54,2	78,3	21,7	49,4
Total	91,1	34,4	34,4	57,8	11,1	35,6

Pour chacune de ces technologies, il a été demandé à l’entreprise enquêtée la proportion de ses salariés qui en font usage (tableau 79). Cette proportion est très faible quelle que soit le type de NTIC. Elle est extrêmement faible pour la CAO, la DAO et les Robots. Elle s’élève à 5,9 % pour la GAO, à 6,4 % pour les MCN et à 16,6 % pour Internet. Il n’y a pas de différences marquées selon la taille : les proportions sont très faibles quelle que soit la classe de taille.

Tableau 79

**Proportions des salariés qui font usage des technologies mobilisées
pour l'ensemble des entreprises et par taille (en %)***

Taille	Usage des divers types de NTIC par les salariés					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Moins de 10 employés	16,9	4,1	2,3	12,1	1,8	5,2
10 à 49 employés	17,2	2,9	2,8	6,0	1,1	6,0
50 à 200 employés	15,6	2,5	2,4	6,5	0,9	7,0
Plus de 200 employés	16,9	1,6	1,9	5,7	2,7	9,2
Total	16,6	2,0	2,1	5,9	2,2	8,4

* Lecture du tableau (exemple) : 17,2% est, pour le sous ensemble des entreprises intermédiaires, la proportion salariés qui font usage de la conception assistée par ordinateur (CAO). Ce n'est pas la moyenne des proportions déclarées par les entreprises. Cette proportion a été calculée à partir des masses d'emplois.

4.1.2. Activité de recherche et développement

Les entreprises industrielles manufacturières marocaines sont peu nombreuses à être impliquées dans une activité de R&D, puisqu'elles ne sont que 25,6% dans ce cas (ce pourcentage est plus faible si l'on prend en compte la sous-représentation des très petites entreprises dans notre échantillon). Pour les entreprises de plus de 10 employés, cette proportion est de 26,5%.

Pour certaines d'entre elles (8,0%), il s'agit d'une activité réalisée en externe. Il n'y en a donc que 18,4% qui en réalisent une en interne, et parmi ce nombre réduit d'entreprises, seules 57% d'entre elles réalisent une telle activité en continu, soit seulement 10,3% du nombre total d'entreprises (pour 42% d'entre elles, soit 7,5% du total, elle est occasionnelle) (tableau 80).

Les proportions en question augmentent systématiquement avec la taille de l'entreprise. Ainsi 34,9% des grandes entreprises réalisent en interne une activité de R & D contre seulement 11,8% des petites entreprises. Il n'en reste pas moins que la proportion de grandes entreprises qui réalisent de façon continue une activité de R & D est particulièrement faible.

Tableau 80

**Existence d'une activité de R & D
pour l'ensemble des entreprises et par taille (%)**

Taille	Activité de recherche et développement						
	Oui					Non	Total
	En interne			En externe	Total		
	Continue	Discontinue	Total				
Moins de 10 employés	3,3	3,3	6,6	3,3	9,9	90,9	100
10 à 49 employés	7,7	3,1	11,8	5,7	17,5	82,5	100
50 à 200 employés	11,1	8,7	19,8	7,7	27,5	72,5	100
Plus de 200 employés	26,6	8,3	34,9	15,7	50,6	45,4	100
Total	10,5	7,3	17,8	7,8	25,6	74,4	100

Montants des dépenses de R & D

Le montant moyen de dépenses au titre de la R&D en interne est de 123 000 dirhams avec une forte dispersion (écart-type de 135 000 dirhams). Le montant moyen de dépenses de R&D en externe est nettement moins élevé (34 000 dirhams), avec une dispersion qui est aussi importante (écart-type de 82 000 dirhams).

Acquisition de machines, logiciels ou équipements liés à la R & D

Une partie seulement (46,3 %) des entreprises qui réalisent une activité de R&D ont procédé, au cours de la période 2010-2014, à des acquisitions de machines, logiciels ou équipements liés à la R & D. Ce sont en majorité (65,6 %) des entreprises qui en réalisent en interne. Le montant moyen de ces acquisitions est de 58 milliers de dirhams, avec une dispersion toujours forte.

Salariés affectés à la R & D

Il a été demandé à chaque entreprise de donner la part, dans l'ensemble de l'effectif employé, des salariés affectés à la R&D. Il s'avère que les entreprises qui répondent à cette question sont plus nombreuses que celles qui ont déclaré réaliser, en interne ou en externe, une activité de R & D (les entreprises en question représentent 7,2 % du total des entreprises). Une explication possible est que certains salariés consacrent une partie de leur temps de travail à la

R & D sans qu'il existe, comme tel, un service de R & D auquel seraient affectés à plein temps des salariés. Pour la quasi-totalité des entreprises qui répondent à la question (95 %), cette part est inférieure à 10 %. Elle est supérieure à 10 % pour seulement 5 % des entreprises concernées. En nombre d'emplois, on arrive à un montant extrêmement faible (0,9 % du total des emplois).

4.1.3. Acquisition de technologie

Les entreprises qui, au cours de la période 2010-2014, ont acquis une technologie *via* l'achat d'une licence ou la signature d'un contrat donnant le droit d'usage d'un savoir-faire sont très peu nombreuses (5,4 % du nombre total d'entreprises).

4.1.4. Changements apportés en matière de produit et de procédé

Innovation de produit

Il a été demandé à chaque entreprise de dire si elle avait, durant les cinq dernières années, amélioré significativement un produit ou réalisé un tout nouveau produit. Seulement 32,0 % des entreprises ont été dans ce cas. Cette proportion augmente avec la taille de l'entreprise puisque 45,8 % des grandes entreprises ont innové en produit (tableau 82).

Tableau 82
Innovation de produit pour l'ensemble des entreprises
et selon la taille (en %)

Taille	Innovation de produit				
	Oui			Non	Total
	Nouveauté pour le marché *	Nouveauté pour l'entreprise	Total		
Moins de 10 employés	6,7	6,7	13,4	86,6	100
10 à 49 employés	17,5	11,4	28,9	71,1	100
50 à 200 employés	21,4	11,5	32,9	67,1	100
Plus de 200 employés	24,1	21,7	45,8	54,2	100
Total	19,2	12,8	32,0	68,0	100

* On a inclus dans « nouveauté pour le marché » les entreprises qui ont répondu « oui » aux deux éventualités.

La nouveauté est seulement une nouveauté pour l'entreprise lorsque le nouveau produit est nouveau « pour l'entreprise », c'est-à-dire qu'il est déjà vendu sur le marché. C'est une nouveauté « pour le marché », lorsque ce n'est pas le cas. La proportion des innovations pour le marché (19,2 % de l'ensemble des entreprises et 60,0 % des entreprises qui ont innové en produit) l'emporte sur celle des innovations « pour l'entreprise » (12,8 % de l'ensemble des entreprises et 40,0 % des entreprises innovantes). Il n'y a pas de différences importantes de cet écart selon la taille. Il s'avère que 68,8 % des entreprises qui ont une activité de R&D ont réalisé un ou plusieurs nouveaux produits au cours des cinq dernières années et que, à l'inverse, seulement 41,8 % des entreprises qui ont innové en produit réalisent de la R&D. Pour la R&D en interne, ces pourcentages sont, respectivement, de 72,9 % et 38,0 % et, pour l'acquisition de technologies liées à la R&D, de 69,1 % et 15,8 %. Le faible pourcentage des entreprises qui ont réussi à innover en produit sans faire de R&D (en interne ou en externe) ou sans avoir acquis de technologies liées à la R&D ne peut s'expliquer que par le fait que beaucoup d'entreprises sont des sous-traitants classiques et que l'innovation est dictée par le donneur d'ordre.

Il ne suffit pas de savoir s'il y a eu, ou non, innovation de produit, encore faut-il connaître ce que représente les ventes du (ou des) nouveau(x) produit(s) dans le chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour l'ensemble des entreprises, cette part est de 24,9 % (tableau 83). Elle est relativement faible, traduisant un faible taux de renouvellement des produits réalisés, puisque cette proportion est relative aux cinq dernières années. La dispersion de cette proportion est assez importante. La part dans le chiffre d'affaires des ventes de nouveaux produits qui sont une nouveauté pour l'entreprise est de 7,2 %, et celle relative aux produits qui sont nouveaux pour le marché est de 17,7 %.

Les différences selon la taille sont très révélatrices de la diversité du tissu industriel marocain. En effet, la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires total est de 20,3 % seulement pour les grandes entreprises alors qu'elle s'élève à 49,0 % pour les entreprises de taille moyenne et encore à 37,2 % pour les petites entreprises. Par contre, si les grandes entreprises font moins d'innovations de produit, leurs innovations sont très majoritairement des innovations « pour le marché ».

Innovation de procédé

Seulement 52,0 % des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine ont réalisé, au cours des cinq dernières années, des innovations de procédé (tableau 84). Trois modalités d'innovation ont été retenues, étant entendu qu'elles ne sont pas exclusives les unes des autres.

Tableau 83
Part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires pour l'ensemble des entreprises et selon la taille * (en %)

Taille	Innovation de produit réalisée (nombre d'entreprises en %) *	Partage du chiffre d'affaires				
		Produits nouveaux pour le marché	Produits nouveaux pour l'entreprise	Produits nouveaux	Produits inchangés	Total
Moins de 10 employés	20,0	0,0	100,0	100,0	0,0	100
De 10 à 49 employés	31,4	17,6	19,6	37,2	62,8	100
50 à 200 employés	34,6	18,5	30,5	49,0	51,0	100
Plus de 200 employés	45,8	17,6	2,7	20,3	79,7	100
Ensemble des entreprises	34,1	17,7	7,2	24,9	75,1	100

* En termes de part dans le CA.
** Ces proportions diffèrent de celles qui figurent dans le tableau 82 en raison d'un nombre moins important de réponses.

La proportion des entreprises qui ont réalisé des innovations portant sur les procédés de fabrication ou de production est proche de la proportion « toutes modalités ». Cela signifie que, pour presque toutes les entreprises qui ont réalisé des innovations, elles ont été de cette modalité. Par ailleurs, pour un nombre réduit d'entreprises, l'innovation a porté sur la logistique, la fourniture et la distribution des matières premières (33,0 %) ou sur les activités de maintenance, de comptabilité ou d'achat (37,2 %).

D'une classe de taille à l'autre, ces données sont très différentes. La proportion d'entreprises qui ont réalisé des innovations de procédés augmente avec la taille, celle qui est propre aux grandes entreprises atteignant 77,1 %. Par contre, on ne constate pas de différences marquées pour les modalités de ces innovations. On ne dispose pas d'informations sur l'ampleur des innovations de procédé. Il n'y a pas d'information sur la part dans le chiffre d'affaires des produits issus de processus ayant intégré de nouveaux procédés.

Tableau 84
L'innovation de procédé pour l'ensemble des entreprises
et selon la taille (en %)

Taille	Innovation de procédé					
	Oui				Non	Total
	Relative uniquement aux procédés de fabrication	Relative uniquement à la logistique et à la distribution des matières premières	Relative à la maintenance, la comptabilité ou l'achat	Toutes modalités		
Moins de 10 employés	16,7	3,3	3,3	16,7	83,3	100
10 à 49 employés	39,4	26,5	30,2	44,1	55,9	100
50 à 200 employés	50,5	39,0	43,4	57,1	42,9	100
Plus de 200 employés	73,5	49,4	56,6	77,1	22,9	100
Total	47,2	33,0	37,2	52,0	48,0	100

Coopération dans l'innovation

Le pourcentage des entreprises qui, ayant procédé à des innovations, ont coopéré en innovation est de 31,2%. Le questionnaire de l'enquête nous permet de savoir avec quel(s) organisme(s) s'est faite cette coopération (tableau 85). Pour l'ensemble des entreprises concernées, la modalité de coopération la plus citée est « coopération avec un fournisseur » (54,3% des entreprises), la suivante étant « consultant ou laboratoire privé » (49,3%). Les modalités « entreprise du même secteur » et « université ou établissement supérieur d'enseignement ou de recherche » sont peu citées (respectivement 13,4% et 17,7%).

La modalité « coopération avec un client » n'est pas courante (elle n'est citée que par 31,4% des entreprises). Pour le comprendre, on doit avoir à l'esprit que la sous-traitance classique n'implique pas de coopération avec le donneur d'ordre.

Tableau 85

Coopération en innovation avec d'autres organismes : lesquels ? (en %) *

Taille	Organisme					
	Entreprise du groupe	Fournisseur	Client	Entreprise du même secteur	Université ou	Consultant ou laboratoire privé
Moins de 10 employés	ns	ns	ns	ns	ns	ns
10 à 49 employés	30,4	65,4	37,0	20,0	11,5	26,7
50 à 200 employés	17,4	45,8	25,0	12,5	8,3	66,7
Plus de 200 employés	42,9	0,5	31,6	5,6	38,9	52,6
Total	29,9	54,3	31,4	13,4	17,7	49,3

* En nombre d'entreprises.

Il n'en reste pas moins que ces proportions, pour l'ensemble des entreprises, varient beaucoup d'une classe de taille à l'autre :

– Pour les petites entreprises, la coopération avec un fournisseur est de loin la plus courante (solution citée par 65,4 % des entreprises de cette classe de taille).

– Pour les moyennes entreprises, la coopération avec un consultant ou un laboratoire privé est la plus citée (tel est le cas pour 66,7 % des entreprises de cette classe de taille).

– Pour les grandes entreprises, la coopération avec un consultant ou un laboratoire privé est aussi la forme la plus citée (52,6 %), mais de peu devant « coopération avec une entreprise du groupe » (42,9 %). Quant à la modalité « coopération avec un fournisseur », elle n'est quasiment jamais citée.

Concernant la localisation géographique de l'organisme avec lequel la coopération a lieu (tableau 86), les modalités « autre entreprise du groupe » et « client » sont très majoritairement des coopérations internationales, tandis que les modalités « consultant ou laboratoire privé » et « université et établissement d'enseignement supérieur ou de recherche » sont majoritairement à localisation marocaine (nationale ou régionale) et la modalité « fournisseur » se partage entre une localisation internationale et une localisation marocaine.

Tableau 86
Localisation géographique de l'organisme
avec lequel l'entreprise coopère en innovation (en %)

Organismes	Niveau géographique					
	Oui				Non	Total
	Même région	Maroc	International	Toutes Régions		
Autres entreprises du groupe	6,0	6,00	25,4	29,9	70,10	100
Fournisseurs	32,8	24,29	38,57	54,3	45,70	100
Clients ou consommateurs	11,4	10,00	20,00	31,4	68,60	100
Concurrents ou entreprises du même secteur	9,0	9,00	3,00	13,4	86,57	100
Universités et établissement d'enseignement supérieur ou de recherche	10,3	10,30	1,50	17,7	82,30	100
Consultants ou laboratoires privés	23,3	28,80	13,70	49,3	50,70	100

Abandon d'une activité d'innovation

Quelques entreprises ont abandonné une activité d'innovation programmée ou déjà engagée. En nombre, elles représentent 6,7 % du total.

Dépôt de brevet, enregistrement d'une marque ou autre (dessin ou modèle industriel)

Le pourcentage des entreprises qui ont déposé un brevet est tout aussi faible, puisqu'il est de 6,3 %. Il est de 11,7 % pour celles qui ont enregistré une marque et de 6,3 % pour celles qui ont enregistré un dessin ou un modèle industriel.

Effets induits de l'innovation

Six effets induits possibles des innovations de produit ou de procédé ont été listés *a priori*. Il a été demandé à chaque entreprise de répondre par « oui » ou par « non » pour chacun d'eux s'il s'est agi d'un effet induit effectif. Les

items les plus cités sont « amélioration de la qualité des produits » (74,4 % des entreprises qui ont innové le citent) et « augmentation des parts de marché (61,4%). Les autres sont aussi assez souvent cités (tableau 87).

Tableau 87

Effets induits des innovations de produit et de procédé pour l'ensemble des entreprises innovantes et par taille (en %)

Taille	Nature de l'effet induit					
	Amélioration de la qualité des produits	Augmentation des parts de marché	Différenciation des produits	Augmentation de la capacité de production	Amélioration de la flexibilité de la production	Réduction des coûts de production
Moins de 10	83,3	33,3	66,7	33,3	33,3	33,3
Entre 10 et 49	75,0	62,1	53,0	45,7	39,5	36,4
Entre 50 et 200	73,3	63,6	53,3	60,0	44,8	37,6
Plus 200	74,2	59,4	56,7	67,2	50,0	49,2
Total	74,4	61,4	54,2	55,2	43,5	39,7

A noter que « amélioration de la qualité des produits » doit signifier, pour beaucoup de réponses, une amélioration de la qualité de la production (un plus faible écart entre les articles réalisés et la norme prescrite pour chacun d’eux), sans toutefois exclure qu’il puisse s’agir d’une amélioration de la qualité d’usage tenant à l’amélioration de la façon d’assurer telle ou telle des fonctions existantes ou l’ajout d’une nouvelle fonction.

Cette information n’a d’intérêt qu’en comparaison par taille, par position vis-à-vis de l’exportation, par branche et par région. Par taille (tableau 87), il n’y a pas de différences importantes entre les classes de taille, si on laisse de côté les très petites entreprises pour lesquelles le nombre d’entreprises est trop faible pour que l’information en question soit significative. Notamment, l’effet « amélioration de la qualité des produits » arrive en tête quelle que soit la taille. On peut, toutefois, noter que les grandes entreprises sont plus nombreuses que les autres à citer « réduction des coûts de production ». Les autres croisements sont traités dans la suite.

4.1.5. Obstacles à l'innovation de produit ou de procédé

Il a été demandé aux entreprises qui, au cours de la période 2010-2014, n'ont pas innové ou ont abandonné une activité d'innovation programmée, d'en donner les raisons en citant les trois principales parmi une liste fixée *a priori*. Pour chaque obstacle, on donne deux informations : 1) le pourcentage d'entreprises qui le citent en première position et 2) celui des entreprises qui ne le citent pas parmi les trois (voir les colonnes « total » des tableaux 88 et 89).

Tous les obstacles sont cités. Mais il n'y en a pas un qui soit cité en premier par une majorité d'entreprises. En effet, l'obstacle le plus cité en premier – « importance des coûts perçus de l'innovation » – ne l'est que par 32,8 % des entreprises et ce pourcentage tombe à 12,3 % pour celui qui arrive en second – « manque de soutien de la part du gouvernement ». Quant aux obstacles qui ne sont pas cités dans les trois premiers par une nette majorité d'entreprises, ce sont « manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle » (68,3 %) et « manque d'information sur les technologies » (62,6 %).

Tableau 88

Obstacles à l'innovation selon la taille : obstacle cité en premier (en %)

Obstacle	Taille				Total
	Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	
Importance des coûts perçus de l'innovation	40,7	28,9	32,4	43,5	32,8
Importance des risques économiques perçus	0,0	4,7	8,8	12,9	6,9
Manque d'informations sur les marchés	0,0	9,9	8,8	6,5	8,5
Manque information sur les technologies	7,4	3,3	3,4	4,8	3,8
Manque de personnel qualifié	7,4	8,1	8,8	9,7	8,5
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	11,1	6,2	6,1	1,6	5,8
Manque de soutien de la part du gouvernement	18,5	11,4	12,8	11,3	12,3
Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle	0,0	3,3	0,7	0,0	1,8
Manque de sources de financement	14,8	14,7	8,1	4,8	11,2
Incertitude de la demande en produits innovants	0,0	9,5	10,1	4,8	8,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tableau 89

Obstacles à l'innovation selon la taille non classés dans les trois premiers (en %)

Obstacle	Taille				Total
	Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	
Importance des coûts perçus de l'innovation	31,0	35,9	35,1	27,3	34,1
Importance des risques économiques perçus	65,5	57,4	51,5	41,6	53,5
Manque d'informations sur les marchés	75,9	52,7	53,8	48,0	53,7
Manque information sur les technologies	72,4	65,0	59,1	59,7	62,7
Manque de personnel qualifié	75,9	54,0	46,2	54,5	52,7
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	62,1	53,2	49,7	48,0	51,7
Manque de soutien de la part du gouvernement	44,8	36,7	36,8	42,9	38,1
Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle	82,8	68,8	67,2	63,6	68,3
Manque de sources de financement	44,8	35,0	46,2	41,6	40,3
Incertitude de la demande en produits innovants	72,4	58,2	54,4	46,7	56,0

Le croisement avec la taille (voir tableaux 88 et 89) fait apparaître qu'il n'y a quasiment aucune différence d'une classe de taille à l'autre. Cette transversalité signifie soit que le classement opéré est significatif de réels obstacles « marocains », soit que ceux qui ont répondu à l'enquête n'ont fait que dire, le plus souvent, ce qu'il est convenu de dire à ce sujet, sans avoir vraiment d'opinion propre sur la question.

4.1.6. Innovation organisationnelle et innovation marketing

Au cours de la période 2010-2014, 68,5 % des entreprises ont réalisé des innovations organisationnelles. Ces innovations ont porté sur l'organisation du travail (pour 58,9 % des entreprises), sur la façon de produire (50,6 %), sur la gestion des connaissances (40,9 %) et sur les relations avec les partenaires externes (38,2 %) (tableau 90).

La réalisation d'une innovation marketing a été moins fréquente puisque seulement 47,0 % des entreprises en ont réalisé. Il s'est agi de changements apportés au design et au packaging (33,3 % des entreprises), aux techniques de promotion des biens (25,6 %) et aux stratégies de tarification (27,2 %).

Tableau 90
Innovation organisationnelle et innovation marketing
pour l'ensemble des entreprises et par taille (en %)

Taille	Innovation organisationnelle					Innovation marketing			
	Toutes formes*	Organisation du travail	Mode de produire	Gestion des connaissances	Relations avec les partenaires	Toutes formes*	Desing ou packaging	Promotion	Tarification
Moins de 10 employés	23,3	20,0	20,0 %	6,7	10,0	20,0	6,7	3,3	13,3
10 à 49 employés	60,8	49,8	42,0 %	35,1	33,9	44,5	33,5	23,7	23,3
50 à 200 employés	78,6	69,2	59,9 %	50,6	41,8	55,0	35,2	30,8	33,5
Plus de 200 employés	85,5	71,1	66,3 %	49,4	53,0	47,0	38,6	27,7	30,1
Total	68,5	58,9	50,6 %	40,9	38,2	47,1	33,3	25,6	27,2

* Proportion des entreprises qui ont répondu « oui » à au moins l'un des items retenus.

Si on laisse de côté les très petites entreprises, il s'avère que la proportion des entreprises ayant réalisé une innovation organisationnelle augmente systématiquement avec la taille : elle s'élève de 60,8 % pour les petites entreprises à 78,6 % pour les moyennes entreprises et 85,5 % pour les grandes entreprises. Cela se constate pour tous les items retenus, si ce n'est pour « gestion des connaissances ». Ce lien ne se vérifie pas pour l'innovation marketing. Certes les entreprises de taille moyenne en réalisent plus fréquemment que les petites entreprises (55,0 % contre 44,5 %), mais la proportion des grandes entreprises qui en ont réalisé est moins importante que celle qui est constatée pour les moyennes entreprises (47,0 % contre 55,0 %).

4.2. Différences concernant l'innovation entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices

4.2.1 Différences relatives à l'usage des NTIC

Quelle que soit la technologie considérée, la proportion des entreprises qui font usage des technologies listées dans l'enquête est plus élevée pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises non exportatrices (tableau 91). Notamment, pour la conception assistée par ordinateur, cette proportion est de 44,1 % pour les entreprises exportatrices et de 28,2 % pour les entreprises non exportatrices. Il n'en demeure pas moins qu'elle est faible pour les premières.

Tableau 91

**Différences dans l'usage des NTIC entre les entreprises exportatrices
et les entreprises non exportatrices (en %)**

Position à l'exportation	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Entreprises exportatrices	94,7	41,1	41,4	66,2	13,7	38,8
Entreprises non exportatrices	87,7	28,2	27,8	49,8	8,7	32,1
Total	91,1	34,4	34,4	57,8	11,1	35,4

Un tel écart général en faveur des entreprises exportatrices ne se constate pas pour l'usage des NTIC par les salariés (tableau 92). En effet, la proportion des salariés qui en font usage est un peu plus élevée pour les entreprises non exportatrices que pour les entreprises exportatrices en ce qui concerne la CAO, la DAO et les MCN. Il n'en reste pas moins que ce sont, dans tous les cas, des proportions très faibles, si ce n'est pour Internet.

Tableau 92

**Différences dans l'usage des NTIC par les salariés entre les entreprises
exportatrices et les entreprises non exportatrices (en %)**

Position à l'exportation	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Entreprises exportatrices	17,1	1,9	2,1	6,1	2,4	8,3
Entreprises non exportatrices	14,9	2,1	2,2	5,4	1,0	8,8
Total	16,6	2,0	2,1	5,9	2,2	8,4

4.2.2 Différences en matière d'activité de R & D

L'existence d'une activité de R&D est nettement plus fréquente chez les entreprises exportatrices que chez celles qui n'exportent pas, mais cette proportion reste limitée (elle est de 33,9%, contre 17,7% pour la catégorie des entreprises qui n'exportent pas) (tableau 93). Un écart du même ordre de grandeur se constate pour la R&D réalisée en interne (24,0% contre 11,9%) et pour la continuité de la R&D réalisée en interne.

Tableau 93

Différences relatives à l'existence d'une activité de R & D entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices (en %)

Position à l'exportation	Activité de recherche et développement						
	Oui					Non	Total
	En interne			En externe	Total		
	Continue	Discontinue	Total				
Entreprises exportatrices	14,4	8,6	24,0	9,9	33,9	66,1	100
Entreprises non exportatrices	6,1	5,8	11,9	5,8	17,7	82,3	100
Total	10,5	7,3	17,8	7,8	25,6	74,4	100

Des écarts du même ordre de grandeur se constatent au profit des entreprises exportatrices pour les montants de R&D, la proportion d'entreprises qui ont acquis des machines, logiciels ou équipements liés à la R&D et le nombre de salariés affectés à la R&D.

4.2.3 Différences en matière d'acquisition de technologies

Il en va de même pour les acquisitions de technologies quelle que soit la modalité (licence, contrat portant sur un savoir-faire). La proportion des entreprises exportatrices qui ont précédé à de telles acquisitions est de 10,0 %, contre 1,0 % pour les entreprises qui n'exportent pas.

4.2.4 Différences concernant les changements apportés aux produits et aux procédés

Innovation de produits

Les entreprises exportatrices sont proportionnellement plus nombreuses que les entreprises non exportatrices à avoir réalisé des *innovations de produit* (changement important apporté à un produit ou produit entièrement nouveau) au cours de la période 2010-2014. En effet, elles sont 35,7 % dans ce cas, contre 28,5 % pour les entreprises non exportatrices (tableau 94). Mais cet écart n'est pas aussi marqué que ceux qui ont été constatés ci-dessus (notamment pour l'existence d'une activité de R & D). Dès lors, comme pour l'ensemble des entreprises, la proportion en question est faible.

Tableau 94

Différences relatives à l'innovation de produit entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices (en %)

Position à l'exportation	Innovation de produit				
	Oui			Non	Total
	Nouveauté pour l'entreprise	Nouveauté pour le marché	Total		
Entreprises exportatrices	14,8	20,9	35,7	64,3	100
Entreprises non exportatrices	10,8	17,7	28,5	71,5	100
Total	12,8	19,2	32,0	58,0	100

En revanche, lorsqu'on prend en compte la part dans le chiffre d'affaires des ventes de nouveaux produits, l'inverse est constaté : cette part est plus importante pour les entreprises non exportatrices (40,1 % contre 22,5 %), cette part nettement plus importante tenant avant tout aux nouveautés pour l'entreprise (tableau 95). Ce constat va de pair avec celui concernant l'usage par les salariés des NTIC et, surtout, avec celui que les entreprises de taille moyenne (plus nombreuses dans le sous-ensemble des entreprises non exportatrices) sont plus innovantes que les grandes entreprises dont beaucoup sont des sous-traitants.

Tableau 95

Différences relatives à la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices (en %)

Position à l'exportation		Innovation de produit réalisée (nombre d'entreprises en %)	Partage du chiffre d'affaires			
			Produits nouveaux pour le marché	Produits nouveaux pour l'entreprise	Produits inchangés	Total
Exportatrices	uniquement	34,78	21,0	3,4	75,6	100,0
	partiellement	38,40	12,8	7,1	80,1	100,0
	Total	36,50	17,5	5,0	77,5	100,0
Non exportatrices		31,77	19,0	21,1	59,9	100,0
Ensemble des branches		34,10	17,7	7,2	75,1	100,0

Innovation de procédés

Comme pour l'innovation de produit, les entreprises exportatrices sont relativement beaucoup plus nombreuses à avoir réalisé une innovation de procédé au cours de la période sous revue (tableau 96). L'écart est plus marqué que pour l'innovation de produit, puisqu'il est de 24,5 points, contre 7,2 points. Mais on ne dispose pas d'informations sur la part de la production sur laquelle ces innovations de procédés ont porté.

Tableau 96

Différences relatives à l'innovation de procédé entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices (en %)

Position à l'exportation	Innovation de procédé					
	Oui				Non	Total
	Relative uniquement aux procédés de fabrication	Relative uniquement à la logistique et la distribution des matières premières	Relative aux activités de maintenance, de comptabilité ou d'achat	Toutes modalités		
Entreprises exportatrices	57,8	39,9	46,0	64,6	35,4	100
Entreprises non exportatrices	37,2	26,4	28,9	40,1	59,9	100
Total	47,2	33,0	37,2	52,0	48,0	100

4.2.5 Différences relatives aux obstacles à l'innovation

Comme selon la taille, il n'y a quasiment aucune différence dans le classement des obstacles à l'innovation entre les entreprises exportatrices et celles qui n'exportent pas (tableaux 97 et 98). Cela confirme l'interprétation à double entrée donnée à propos de la différenciation par taille : il s'agit, à tous points de vue, d'une donnée « marocaine ».

Tableau 97

Obstacles à l'innovation selon le positionnement à l'exportation : obstacle cité en premier (en %)

Obstacles	Position à l'exportation		Total
	Entreprises non exportatrices	Entreprises exportatrices	
Importance des coûts perçus de l'innovation	32,6	33,0	32,8

Importance des risques économiques perçus	4,3	9,8	6,9
Manque d'informations sur les marchés	9,9	7,0	8,5
Manque information sur les technologies	4,3	3,3	3,8
Manque de personnel qualifié	6,9	10,2	8,5
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	7,3	4,2	5,8
Manque de soutien de la part du gouvernement	14,2	10,2	12,3
Manque efficacité du système de propriété intellectuelle	2,1	1,4	1,8
Manque de sources de financement	11,2	11,2	11,2
Incertitude de la demande en produits innovants	7,3	9,8	8,5
Total	100,0	100,0	100,0

Tableau 98

**Obstacles à l'innovation selon le positionnement à l'exportation :
pas de classement dans les trois premiers (en %)**

Obstacles	Position à l'exportation		Total
	Entreprises non exportatrices	Entreprises exportatrices	
Importance des coûts perçus de l'innovation	36,1	31,9	34,1
Importance des risques économiques perçus	59,0	47,6	53,6
Manque d'informations sur les marchés	53,8	53,6	53,7
Manque information sur les technologies	63,2	62,1	62,7
Manque de personnel qualifié	57,1	48,0	52,7
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	51,5	52,0	51,8
Manque de soutien de la part du gouvernement	38,0	38,3	38,1
Manque efficacité du système de propriété intellectuelle	71,4	64,9	68,3
Manque de sources de financement	41,3	39,1	40,3
Incertitude de la demande en produits innovants	60,1	51,6	56,0

5. Financement

5.1. Résultats de base

5.1.1. Demandes de crédit

A propos du financement, la première question posée a été la suivante : durant les cinq dernières années, avez-vous fait une ou plusieurs demandes auprès d'une institution financière pour l'obtention d'un crédit. La réponse est sans appel : seulement 34,3 % des entreprises ont cherché à obtenir un crédit, soit un pourcentage encore plus faible si on s'en tient à celles qui ont, effectivement, emprunté (tableau 99, dernière ligne). Cela confirme l'hypothèse que les entreprises marocaines relèvent encore souvent, au moins à ce titre, du monde de production domestique puisque le chef d'entreprise est, d'abord, réticent à ce qu'un organisme extérieur ait connaissance de ses comptes et de ses projets et qu'il entend, ensuite, « rester maître à bord » en ne s'endettant pas vis-à-vis d'un organisme financier « impersonnel » pour lui¹³. On doit, toutefois, avoir à l'esprit pour interpréter ce résultat que le recours à un découvert bancaire n'est pas ici considéré comme une demande de crédit. Ces demandes sont donc, comme on le constate sous peu, des demandes pour le financement d'investissements (emprunt à long ou moyen terme).

La proportion des entreprises qui ont sollicité un crédit d'un intermédiaire financier augmente avec la taille (tableau 99). Il s'élève de 13,3 % pour les très petites entreprises à 50,6 % pour les grandes entreprises.

Tableau 99

Appel au crédit des intermédiaires financiers au cours des cinq dernières années pour l'ensemble des entreprises et selon la taille (en %)

Taille	Appel au crédit au cours de la période 2010-2014		
	Oui	Non	Total
Moins de 10 employés	13,3	86,7	100
10 à 49 employés	28,6	71,4	100
50 à 200 employés	37,9	62,1	100
Plus de 200 employés	50,6	49,4	100
Total	34,3	65,7	100

13. Pour le dire en d'autres termes, ce n'est pas d'abord, ou avant tout, la peur de ne pas pouvoir rembourser dans l'avenir qui commande ce choix.

Fréquence des demandes

Pour les entreprises qui ont fait appel au crédit d’intermédiaires financiers, il a été demandé de préciser le nombre de demandes. Seulement 5,4 % des entreprises concernées, qui ont répondu à cette question, ont formulé plus de cinq demandes (voir la ligne total du tableau 100).

Tableau 100
**Fréquence des demandes de crédit pour l’ensemble des entreprises
et selon la taille (en %)**

Taille	Nombre de demandes de crédit			
	Une demande	Entre 2 et 5	Plus de 5	Total
Moins de 10 employés	25,0	50,0	25,0	100
10 à 49 employés	46,0	52,0	2,0	100
50 à 200 employés	28,0	64,0	8,0	100
Plus de 200 employés	16,0	80,0	4,0	100
Total	32,6	62,0	5,4	100

Si on laisse de côté les très petites entreprises pour lesquelles notre échantillon n’est pas représentatif, la fréquence augmente avec la taille. Il s’avère, toutefois, que les moyennes entreprises sont relativement plus nombreuses que les grandes entreprises à avoir formulé plus de cinq demandes.

Objet du crédit

Trois objets du crédit ont été distinguées : « crédit d’investissement », « crédit pour l’exportation » et « crédit de trésorerie ». Pour l’ensemble des entreprises concernées qui ont répondu à la question, les demandes formulées l’ont été principalement pour le premier (68,5 % d’entre elles ont fait appel au crédit pour financer l’investissement) et le troisième (58,9 %). Il n’y a que 9,8 % des entreprises qui ont demandé un crédit pour l’exportation (tableau 101, ligne total).

La proportion des entreprises de moyenne taille qui ont fait appel au crédit pour financer leur fonds de roulement est moins importante que ce qu’elle est à la fois pour les petites entreprises et les grandes entreprises. Est-ce parce qu’elles sont plus rentables ?

Tableau 101

**Objet du crédit demandé pour l'ensemble des entreprises et selon la taille
(en %)**

Taille	Objet du crédit demandé		
	Crédit pour l'investissement	Crédit pour l'exportation	Crédit pour la trésorerie
Moins de 10 employés	100,0	0,0	50,0
10 à 49 employés	64,1	1,5	64,2
50 à 200 employés	69,7	10,5	52,3
Plus de 200 employés	72,2	24,3	62,2
Total	68,5	9,8	58,9

Raisons du non-recours au crédit

Il a été demandé aux entreprises qui n'ont pas formulé au cours de la période 2010-2015 de demande de crédit auprès d'un intermédiaire financier de se prononcer sur les raisons de ce non-recours. Quatre raisons ont été proposées : « pas besoin de crédit », « taux d'intérêt trop élevé », « demande de crédit trop compliquée » et « conditions de garantie exorbitantes ». Plus de la moitié des entreprises concernées qui ont répondu à la question citent « pas besoin de crédit » et seulement 34,0 %, « taux d'intérêt trop élevé » (tableau 102, ligne total). L'idée assez répandue à ce sujet se trouve ainsi contredite par ce résultat tout à fait important de notre enquête (voir chapitre 4).

Tableau 102

**Raisons d'un non-recours au crédit pour l'ensemble des entreprises
concernées et selon la taille (en %)**

Taille	Raison du non-recours au crédit			
	Pas besoin de crédit	Taux d'intérêt trop élevé	Demande trop compliquée	Conditions de garantie exorbitantes
Moins de 10 employés	45,5	40,9	40,9	45,5
10 à 49 employés	56,4	36,2	19,9	24,7
50 à 200 employés	57,6	37,1	21,9	28,9
Plus de 200 employés	79,0	11,4	11,4	11,4
Total	58,7	34,0	21,0	26,0

Quelle que soit la taille, la raison « pas besoin de crédit » est la plus citée. Pour les grandes entreprises, cette raison arrive nettement en tête. En contrepartie, la raison « taux d'intérêt trop élevé » est nettement moins citée que pour les moyennes entreprises et les petites entreprises. Cela s'explique par le fait que les grandes entreprises sont, pour une proportion importante d'entre elles, des filiales de groupes étrangers, filiales pour lesquelles leur financement se fait à l'échelle du groupe. Il convient de rappeler que les informations relatives aux très petites entreprises ne sont pas applicables à l'ensemble de celles-ci.

La raison « ne veut pas dépendre d'un créancier », dont une autre façon de la formuler est « forte réticence à faire appel à un créancier extérieur au réseau personnel de l'entrepreneur », n'a pas été retenue dans la liste des raisons proposées. Cela ne veut pas dire que cette raison n'existe pas, bien au contraire. Mais il fallait s'en tenir à des questions neutres (« dépersonnalisées »). Dès lors, on doit interpréter la raison « pas besoin de crédit » comme recouvrant en partie cette raison non formulée. Pour l'autre partie, cet item signifie que l'entreprise se contente d'une reproduction simple (routinière, le plus souvent), c'est-à-dire d'une évolution dans le temps qui ne comprend ni croissance ni transformation du processus productif impliquant des investissements à plus haute intensité capitalistique. D'ailleurs, les deux vont ensemble lorsque l'entreprise relève du monde de production domestique.

5.1.2. Découvert bancaire

Le recours au découvert bancaire pour le financement de la trésorerie est de pratique assez courante puisque 47,1 % des entreprises bénéficient d'une telle faculté permanente de financement. Le croisement avec la réponse à la question relative à l'appel au crédit (tableau 103) fait apparaître qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux. En effet, les entreprises qui font appel à un découvert ne sont pas, très majoritairement, des entreprises qui ont eu recours au crédit ponctuel d'un intermédiaire financier (les proportions sont quasiment les mêmes des deux côtés). Par contre, le couplage entre « ne fait pas appel au découvert » et « n'a pas fait appel à un crédit ponctuel » est fréquent : 42,3 % des entreprises sont dans ce cas.

Le recours au découvert bancaire n'augmente pas avec la taille (tableau 104). Certes, les petites entreprises ont moins recours au découvert que les entreprises de plus grande taille, mais les grandes entreprises y ont moins recours que les moyennes entreprises.

Tableau 103

Recours au découvert bancaire et son croisement avec le recours au crédit (ponctuel) pour l'ensemble des entreprises (en %)

Oui		Recours au crédit d'un intermédiaire financier (crédit ponctuel)		
		Oui	Non	Total
Recours au découvert	Oui	23,7	23,4	47,1
	Non	10,6	42,3	52,9
	Total	34,3	65,7	100

Tableau 104

Recours au découvert bancaire selon la taille (en %)

Taille	Recours au découvert bancaire		
	Oui	Non	Total
Moins de 10 employés	20,0	80,0	100
10 à 49 employés	40,4	59,6	100
50 à 200 employés	58,8	41,2	100
Plus de 200 employés	50,6	49,4	100
Total	47,1	52,9	100

L'information concernant le taux d'intérêt prélevé sur un découvert ne peut être considérée comme représentative dans la mesure où 45 % seulement des entreprises concernées ont donné ce taux. Pour la grande majorité des entreprises qui ont répondu, ce taux est inférieur à 10 %. Il dépasse donc 10 % pour un nombre non négligeable d'entre elles. Ces dernières sont principalement des petites entreprises.

Le moindre appel au découvert bancaire des grandes entreprises a la même cause que le moindre appel au crédit ponctuel d'un intermédiaire financier (les grandes entreprises sont, pour une proportion importante d'entre elles, des filiales de groupes étrangers, filiales pour lesquelles leur financement se fait à l'échelle du groupe). Cela se vérifie lorsqu'on prend en compte les différences en matière de financement entre les entreprises exportatrices dans lesquelles se trouvent le plus souvent ces filiales et les entreprises qui n'exportent pas.

5.2. Différences entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices

5.2.1. Différences relatives à la demande de crédit auprès d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire)

Nous venons de voir qu'une assez faible proportion des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine a eu recours au crédit auprès d'un intermédiaire financier (hors autorisation de découvert bancaire). Cette proportion est un peu plus forte pour le sous-ensemble des entreprises exportatrices, puisqu'elle s'élève à 36,5 % contre 34,3 % pour l'ensemble des entreprises, mais cet écart est peu important (tableau 105). Cette proportion reste nettement inférieure à 50 %.

Tableau 105

**Différences relatives à l'appel au crédit (ponctuel)
d'un intermédiaire financier entre les entreprises exportatrices
et les entreprises non exportatrices (en %)**

Appel au crédit Position à l'exportation	Oui	Non	Total
Entreprises exportatrices	36,5	63,5	100,0
Entreprises non exportatrices	32,1	67,9	100,0
Total	34,3	65,7	100,0

Nombre de demandes

Il n'y a pas assez de réponses à la question portant sur le nombre de demandes exprimées au cours de la période 2010-2014 pour que l'information donnée par l'enquête à ce sujet puisse être considérée comme représentative. Ceci étant, il n'y a pas de différences importantes entre les deux sous-ensemble à ce sujet (tableau 106).

Tableau 106

Différences relatives au nombre de demandes (en %)

Appel au crédit (nombre) Position à l'exportation	1 demande	Entre 2 et 5	Plus de 5	Total
Entreprises exportatrices	28,4	67,2	4,4	100,0
Entreprises non exportatrices	37,1	56,4	6,5	100,0
Total	32,6	62,0	5,4	100,0

Objet du crédit demandé

En ce qui concerne le type de crédit demandé (lorsque tel est le cas), il va de soi que seules les entreprises exportatrices font état d'une demande du type « crédit pour l'exportation » (tableau 107). Il s'avère, toutefois, qu'elles sont peu nombreuses à solliciter ce type de crédit. Pour le reste, il n'y a pas de différences significatives entre les deux sous-ensembles.

Tableau 107
Différences selon l'objet du crédit (en %)

Position à l'exportation	Objet du crédit demandé		
	Crédit pour l'investissement	Crédit pour l'exportation	Crédit pour la trésorerie
Entreprises exportatrices	72,4	20,2	58,4
Entreprises non exportatrices	64,2	0,0	59,2
Total	68,5	9,8	59,0

Raisons pour lesquelles il n'est pas fait appel au crédit

S'agissant des raisons pour lesquelles certaines entreprises ne font pas appel au crédit auprès d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire), il n'y a pas de différences importantes entre les deux sous-ensembles (tableau 108). La raison « pas besoin de crédit » est nettement majoritaire dans les deux, avec pour contrepartie que les autres raisons sont nettement moins citées. Il s'avère, toutefois, que la raison « taux d'intérêt trop élevé » est un peu plus souvent citée par les entreprises qui n'exportent pas que par celles qui exportent.

Tableau 108
Différences relatives aux raisons d'un non-recours (en %)

Position à l'exportation	Raison du non-recours au crédit			
	Pas besoin de crédit	Taux d'intérêt trop élevé	Demande trop compliquée	Conditions de garantie exorbitantes
Entreprises exportatrices	52,7	26,4	15,6	19,8
Entreprises non exportatrices	51,6	31,9	20,7	25,0
Total	52,1	29,3	18,3	22,5

5.2.2. Différences relatives au découvert bancaire

Nous avons vu que 47,1% seulement des entreprises ont recours au découvert bancaire. Cette proportion est un peu plus élevée pour les entreprises exportatrices sans que l'on soit en présence d'une grande différence entre les deux sous-ensembles en la matière (tableau 109). Cette différence est spécifique. Elle ne provient pas en tout ou partie du fait que les entreprises exportatrices sont, en moyenne, de plus grande taille, puisque la proportion des grandes entreprises qui ont recours au découvert bancaire est plus faible que pour les moyennes entreprises (voir ci-dessus, tableau 104).

Tableau 109
Différence relative au recours au découvert bancaire (en %)

Position à l'exportation	Recours au découvert bancaire		
	Oui	Non	Total
Entreprises exportatrices	48,3	51,7	100
Entreprises non exportatrices	45,9	54,1	100
Total	47,1	52,9	100

Concernant le taux moyen d'intérêt qui est appliqué aux découverts consentis, on est aussi en présence d'une différence qui est corrélée à la différence de taille, la proportion des entreprises pour lesquelles ce taux est inférieur à 10% étant plus élevée pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises non exportatrices. Mais le nombre des entreprises qui ont répondu à cette question est assez faible.

5.3. Différences au sein des entreprises non exportatrices

5.3.1. Différences relatives au recours au crédit (hors découvert)

Il a été précisé que 32,1% seulement des entreprises qui n'exportent pas avaient postulé à l'obtention d'un crédit ponctuel auprès d'une institution financière au cours de la période 2010-2014 et que, parmi ces entreprises, celles qui avaient formulé plus de cinq demandes avaient été très peu nombreuses. Toutes les entreprises de ce sous-ensemble qui ont postulé à l'obtention de (au moins) un crédit n'ont pas formulé cette demande avec le même objet puisqu'elles sont seulement 59,7% à citer comme objet le financement d'investissements, et toutes les entreprises de ce sous-ensemble qui n'ont pas postulé à l'octroi d'un crédit ne donnent pas les mêmes raisons à cette absence de recours puisqu'elles sont seulement 51,6% à donner comme raison «pas besoin de financement». Ces deux pourcentages sont, toutefois, relativement élevés.

5.3.2. Différences relatives au recours à un découvert bancaire

Il vient d'être dit que la proportion des entreprises non exportatrices qui ont recours au découvert bancaire était peu élevée. Toutes ces entreprises qui financent leur fond de roulement de cette façon ne rémunèrent pas leur banque au même taux d'intérêt puisque pour 31,5 % d'entre elles ce taux est inférieur à 10 %.

5.4. Différences au sein des entreprises exportatrices

5.4.1. Différences relatives à l'appel au crédit (hors découvert bancaire)

Nous venons de voir que 36,5 % des entreprises exportatrices ont fait appel au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire) et que toutes ces entreprises n'ont pas formulé le même nombre de demandes, celles qui en ont déposé plus de cinq étant, comme pour le sous-ensemble des entreprises non exportatrices, peu nombreuses. L'objet du crédit demandé est majoritairement le financement d'un investissement, mais ce n'est pas le cas pour certaines d'entre elles puisque la proportion des entreprises qui indiquent cet objet est inférieure à 100 % (elle est de 65,6 %). Quant aux raisons données par les entreprises du sous-ensemble considéré du fait qu'elles n'ont pas eu recours à l'octroi d'un crédit, elles diffèrent quelque peu d'une entreprise à l'autre, même si la raison « pas de besoin d'un crédit » est souvent citée, ce qui n'est pas le cas pour les autres raisons listées.

5.4.2. Différences relatives au recours au découvert bancaire

Nous avons vu que la proportion des entreprises qui ont recours au financement de leur trésorerie par découvert bancaire est nettement inférieure à 50 %. Il existe donc une différence importante à ce sujet au sein des entreprises qui exportent. Mais, comme elle s'observe aussi au sein des entreprises non exportatrices, cette différence n'est pas spécifique au fait que les entreprises considérées sont exportatrices.

CHAPITRE 2

Branches d'appartenance et diversité des entreprises

L'analyse qui vient d'être menée pour l'ensemble des entreprises, toutes branches industrielles confondues, est affinée dans ce second chapitre en prenant en compte la branche d'appartenance de chaque entreprise. L'enjeu est de mettre en évidence, s'il y a lieu, l'impact de la branche d'appartenance sur la différenciation des entreprises de l'industrie marocaine. Autrement dit, il est de répondre à la question suivante : la différenciation observée dans le premier chapitre est-elle similaire dans toutes les branches ou constate-t-on de nettes différences d'une branche à l'autre ? Peu importe que l'on parle alors de branche ou de secteur. La nomenclature retenue comprend, en conformité avec l'établissement des comptes nationaux, cinq activités – industrie agro-alimentaire (IAA), industrie textile-habillement-cuir (ITHC), industrie chimique et parachimique (ICP), industrie mécanique et métallurgique (IMM) et industrie électrique et électronique (IEE) – ainsi qu'une branche « artisanat ». A partir du moment où ce sont les différences entre les branches qui nous intéressent, on peut ignorer le manque de représentativité dans l'échantillon des entreprises de moins de dix emplois et, comme leur nombre est très réduit, on doit considérer que l'analyse par branches menée dans ce second chapitre est relative aux entreprises de plus de 10 emplois. La surreprésentation de l'activité « textile-habillement-cuir » ne pose pas non plus de problème. Quant à l'absence des « autres » industries, on ne peut que la constater sans pouvoir dire quoi que ce soit concernant ses implications sur la représentativité des informations relatives à l'industrie prise comme un tout. Sauf à tenir compte du fait que le taux d'ouverture à l'exportation dans cette branche composite est faible.

La répartition des entreprises enquêtées par branche, ainsi que la répartition par branches de l'emploi assuré par ces entreprises, est donnée dans le tableau 110. La surreprésentation de l'ITHC se constate lorsqu'on compare la part de l'emploi assuré par les entreprises de notre échantillon qui relèvent de cette branche industrielle (53,0 %) et la part de la valeur ajoutée de cette branche dans la valeur ajoutée du total des industries de transformations (16,3 % en 2007, selon les comptes nationaux). Certes la valeur ajoutée par

emploi est plus faible dans cette branche que dans les autres et le premier pourcentage est propre aux seules entreprises d'au moins dix salariés alors que les données de la comptabilité nationale comprennent la valeur ajoutée réalisée par les entreprises de moins de dix salariés et que ces très petites entreprises se trouvent principalement dans les Industries agricoles et alimentaires, mais ceci ne peut expliquer qu'une partie de l'écart en question.

Tableau 110

Distribution des entreprises par branches (en %)

Branche	Nombre	Emplois	Création après 2000	Affiliation à un groupe	Actionnaires étrangers (plus de 50 %)
Industrie agro-alimentaire	15,0	15,3	34,5	18,5	6,5
Industrie textile-habillement-cuir	44,3	53,0	33,8	11,7	8,8
Industrie chimique et parachimique	16,9	8,8	22,5	18,3	17,6
Industrie mécanique et métallurgique	16,7	7,4	42,7	12,2	11,5
Industrie électrique et électronique	3,9	14,9	33,3	28,6	28,6
Artisanat	3,0	0,6	56,2	0,0	0,0
Ensemble des branches	100,0	100,0	34,2	14,3	11,0

D'autres informations par branche figurent aussi dans ce tableau : (i) la proportion d'entreprises qui ont été créées au-delà de l'an 2000, (ii) celle des entreprises qui sont affiliées à un groupe et (iii) celle des entreprises qui sont détenues à plus de 50 % par des actionnaires étrangers. Ce sont ces informations complémentaires qui sont significatives de différences entre branches. Si on laisse de côté l'artisanat (dont le poids dans l'ensemble est très faible), les différences significatives sont les suivantes :

Les entreprises de la chimie (et parachimie) sont, en moyenne, plus anciennes (seulement 22,5 % d'entre elles ont été créées après 2000, contre 34,2 % pour l'ensemble) et les entreprises de la mécanique (et métallurgie) sont plus récentes (42,7 % contre 34,2 %).

Les entreprises des industries électrique et électronique sont nettement plus nombreuses que dans les autres branches à être affiliées à un groupe

(28,6 % d'entre elles le sont, contre 14,3 % pour l'ensemble), différence qui est à rapprocher de la suivante.

Les entreprises détenues à plus de 50 % par des actionnaires étrangers sont, en proportion, nettement plus nombreuses dans l'électronique (y compris matériels électriques) et dans une moindre mesure dans la mécanique (y compris métallurgique) (les proportions sont respectivement de 28,6 % et de 17,6 %, contre 11,0 % pour l'ensemble des branches et seulement 8,8 % dans la branche textile-habillement-cuir).

La part de l'emploi de chaque branche qui est assuré par des entreprises étrangères (entreprises dont les capital-actions est détenu à plus de 50 % par des ressortissants étrangers) est consignée dans le tableau 111. Nous avons vu que, toutes branches confondues, cette part était, en 2014, de 38,4 %. Ce poids est très différent d'une branche à l'autre. Il est assez faible dans la branche textile-habillement-cuir, puisqu'il est de 25,8 %, ainsi que dans la branche métallurgie et mécanique (29,4 %). A l'inverse, il est très élevé dans la branche électrique et électronique, puisqu'il est alors de 91,8 %. L'industrie agro-alimentaire et l'industrie chimique et parachimique se situent en position intermédiaire, avec un poids nettement inférieur à 50 %. Le recours aux poids en termes de nombre d'entreprises est donc trompeur. La dépendance de l'industrialisation marocaine (au sens strict) vis-à-vis des investissements directs étrangers est très importante. Au total, elle est d'ailleurs supérieure à ce que révèle le pourcentage de 38,4 % puisque, dans notre échantillon, la branche textile-habillement-cuir est surreprésentée.

Tableau 111

Comparaison entre les branches de la part de l'emploi assuré par les entreprises à actionnariat étranger (au moins 50 %) (en %)

Branches	Part de l'emploi assuré par les entreprises à actionnariat étranger (au moins 50 %)
Industrie agro-alimentaire	43,91
Industrie textile-habillement-cuir	24,42
Industrie chimique et parachimique	34,33
Industrie mécanique et métallurgique	26,80
Industrie électrique et électronique	91,75
Artisanat	0,00
Ensemble des branches	38,32

Adhésion à une association patronale ou une chambre professionnelle

Nous avons vu au premier chapitre que, toutes branches confondues, à peine plus de la moitié des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine déclaraient être membre d'une association patronale ou d'une chambre professionnelle. Cette caractéristique est, dans une large mesure, une caractéristique générale : cette proportion ne dépasse 60,0 % dans aucune branche (tableau 112). Comme la branche THC est surreprésentée dans notre échantillon, la proportion pour l'ensemble de l'industrie est inférieure à 50 %.

Tableau 112

Comparaison entre les branches concernant l'adhésion à une association patronale ou une chambre professionnelle (en %)

Branche	Proportion des entreprises adhérentes
Industrie agro-alimentaire	46,9
Industrie textile-habillement-cuir	59,4
Industrie chimique et parachimique	48,4
Industrie mécanique et métallurgique	43,3
Industrie électrique et électronique	38,0
Artisanat	18,6
Ensemble des branches	50,9

Comme au chapitre 1, l'analyse porte, successivement, sur les quatre domaines qui y ont été distingués. Dans chacun d'eux, on traite d'abord des résultats obtenus en prenant en compte l'ensemble des entreprises dans chaque branche, puis on passe aux différences entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices (au sein de chaque branche) afin de voir si ces différences sont transversales aux branches ou si elles sont assez différentes d'une branche à l'autre, en étant alors spécifiques aux branches qui s'écartent nettement de la moyenne. On ne traite pas de la comparaison entre branches des différences au sein des entreprises non exportatrices, ainsi que de celles au sein des entreprises exportatrices (sauf exceptions).

1. Différences entre les branches dans le domaine de la production et des marchés

1.1. Résultats de base (ensemble des entreprises) par branche

1.1.1. Comparaison entre branches de la distribution des entreprises par taille (effectif employé)

La distribution des entreprises par taille est loin d'être la même d'une branche à l'autre (tableau 113). Les principales différences sont les suivantes :

La proportion des grandes entreprises est nettement plus élevée dans la branche THC que dans les autres branches (leur nombre représente 24,7 % du nombre total d'entreprises de la branche, contre 15,4 % pour l'ensemble des branches).

Plus de la moitié des entreprises sont de petites entreprises dans les industries agro-alimentaires, la chimie-parachimie et dans la mécanique et métallurgie (leurs poids, en nombre, y sont, respectivement, de 53,4 %, 58,1 % et de 53,3 %, contre 45,4 % pour l'ensemble des branches).

Les moyennes entreprises sont majoritaires dans l'électronique (y compris matériels électriques) (leur poids, en nombre, représente 57,1 % du total, contre 33,7 % pour l'ensemble des branches).

Tableau 113
Comparaison entre les branches de la distribution
des entreprises par taille (en %)

Branche	Tranches de taille (effectif employé)				
	Moins de 10	10 à 49	50 à 200	Plus de 200	Total
Industrie agro-alimentaire	9,9	54,3	23,5	12,3	100
Industrie textile-habillement-cuir	4,2	34,7	36,4	24,7	100
Industrie chimique et parachimique	2,2	58,1	34,4	5,4	100
Industrie mécanique et métallurgique	7,8	53,3	32,2	6,7	100
Industrie électrique et électronique	0,0	28,6	57,1	14,3	100
Artisanat	18,8	62,4	18,8	0,0	100
Ensemble des branches	5,6	45,4	33,7	15,4	100

1.1.2. Comparaison entre les branches de la distribution des entreprises par tranche de chiffre d'affaires

On ne retrouve qu'en partie, pour la distribution des entreprises par tranche de chiffre d'affaires, les différences constatées entre branches pour la distribution par taille. Le manque de correspondance principal concerne la branche THC. Cette dernière ne sort plus du lot au titre du poids des grandes entreprises (en nombre). Cela signifie que, dans cette branche, le chiffre d'affaires par emploi des grandes entreprises (en termes de taille) est peu élevé au regard de ce qu'il en est de ce ratio dans les autres branches. On sait que cet écart peut avoir pour origine, soit un taux de transformation plus élevé, soit une productivité apparente du travail plus faible. La seconde explication est ici privilégiée : la productivité apparente du travail est faible dans les grandes entreprises de cette branche au regard de son niveau dans les grandes entreprises des autres branches (ne pas oublier que la productivité en question est une productivité en valeur et que cela ne veut donc pas dire que l'intensité du travail serait faible dans cette branche¹⁴).

Tableau 114

Comparaison entre les branches de la distribution des entreprises par tranche de chiffre d'affaires (en %)

Branche	Tranche de chiffre d'affaires				
	Moins de 3 M	De 3 à 10 M	De 10 à 75 M	Supérieur à 75 M	Total
Industrie agro-alimentaire	13,7	35,3	39,2	11,8	100
Industrie textile-habillement-cuir	15,6	19,4	54,4	10,6	100
Industrie chimique et parachimique	20,0	22,9	52,8	4,3	100
Industrie mécanique et métallurgique	19,7	28,8	43,9	7,6	100
Industrie électrique et électronique	7,7	15,4	61,5	15,4	100
Artisanat	30,0	40,0	30,0	0,0	100
Ensemble des branches	17,0	24,3	49,7	8,9	100

14. D'ailleurs, la productivité est nécessairement « en valeur monétaire » pour pouvoir être comparée d'une branche à l'autre. Les rendements physiques ne le sont pas sans recours aux prix de vente (Billaudot, 2018)

1.1.3. Comparaison des branches concernant la nature des produits réalisés

La distribution des entreprises selon la nature des produits réalisés (produits génériques/produits mixtes/produits dédiés) n'est pas du tout la même d'une branche à l'autre. Si on laisse de côté l'artisanat, branche pour laquelle la réalisation à la fois de produits génériques et de produits dédiés est assez répandue (tel est le cas pour 31,2 % des entreprises de cette branche), ce n'est pas la proportion des entreprises qui réalisent des produits mixtes qui est en jeu. Les principales différences portent sur les parts respectives des entreprises qui ne réalisent que des produits génériques et de celles qui ne réalisent que des produits dédiés. A ce titre, les principales sont les suivantes :

- La proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés est beaucoup plus élevée dans les industries THC et IEE qu'en moyenne pour le total des branches.

- La proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits génériques est beaucoup plus élevée qu'en moyenne dans la branche IAA et dans une moindre mesure dans la branche ICP.

Tableau 115

**Comparaison entre les branches
quant à la nature des produits réalisés (en %)**

Branche	Nature des produits réalisés			
	Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	Total
Industrie agro-alimentaire	65,4	18,5	16,0	100
Industrie textile-habillement-cuir	31,2	15,1	53,5	100
Industrie chimique et parachimique	59,1	17,2	23,6	100
Industrie mécanique et métallurgique	51,1	13,6	35,2	100
Industrie électrique et électronique	33,3	14,2	52,3	100
Artisanat	43,7	31,2	25,0	100
Ensemble des branches	45,0	16,2	38,8	100

Conception des produits génériques

Sauf dans les IAA et l'Artisanat, les produits génériques réalisés sont très majoritairement des produits « industriels » qu'ils soient conçus dans l'entreprise ou à l'étranger (tableau 116). Dans les deux branches qui font exception à la distribution constatée pour l'ensemble des entreprises, la part des produits traditionnels est élevée. Elle est notamment de 50,9 % dans les IAA. S'agissant des produits « industriels », ils sont très majoritairement conçus au sein de l'entreprise. La part des entreprises pour lesquelles les produits génériques sont conçus à l'étranger, part qui est faible puisqu'elle est de seulement 10,0 % pour l'ensemble des branches, ne diffère pas significativement d'une branche à l'autre.

Tableau 116

Comparaison entre les branches concernant la conception
des produits génériques (en %) *

Branche	Mode de conception des produits génériques			
	Produit traditionnel marocain	Produit conçu au sein de l'entreprise	Produit conçu à l'étranger	Total
Industrie agro-alimentaire	50,9	39,6	7,6	100
Industrie textile-habillement-cuir	10,8	79,7	8,1	100
Industrie chimique et parachimique	10,9	72,7	14,4	100
Industrie mécanique et métallurgique	13,3	73,3	11,1	100
Industrie électrique et électronique	0,0	100,0	0,0	100
Artisanat	57,1	28,6	14,3	100
Ensemble des branches	21,2	67,2	10,0	100

* Sur chaque ligne le total des pourcentages fait un peu moins de 100 % parce qu'il y a à chaque fois quelques entreprises qui n'ont pas répondu à la question (nd).

Conception des produits dédiés

Pour l'ensemble des branches, la conception par le client des produits qui lui sont dédiés est la modalité de conception la plus courante (66,3 % des entreprises réalisant des produits dédiés sont dans ce cas). Ceci se constate

dans toutes les branches (tableau 117). La distribution des entreprises se caractérise aussi, dans toutes les branches, par une très faible part des entreprises qui assurent en propre la conception (9,6 % pour l'ensemble des branches) et par une part limitée de celles qui réalisent la conception avec le client. Des différences significatives entre branches existent toutefois. Ce sont les suivantes :

Dans les branches THC et IAA, la proportion des entreprises pour lesquelles la conception est assurée par le client est plus élevée qu'en moyenne dans les autres branches (71,6 % et 69,2 %, contre 54,0 %). Pour la branche THC, la contrepartie de cet écart est une proportion très faible du cas où la conception est réalisée par l'entreprise (4,8 %, contre 17,3 % en moyenne dans les autres branches).

La modalité « conception par l'entreprise » est un peu plus élevée dans la branche ICP.

Tableau 117
**Comparaison entre les branches concernant la conception
des produits dédiés (en %)**

Branche	Mode de conception des produits dédiés			
	Conception à 100 % par le client	Conception avec le client	Conception à 100 % par l'entreprise	Total
Industrie agro-alimentaire	69,2	15,4	15,4	100
Industrie textile-habillement-cuir	71,6	23,6	4,8	100
Industrie chimique et parachimique	59,1	13,6	27,3	100
Industrie mécanique et métallurgique	58,1	29,0	12,9	100
Industrie électrique et électronique	45,4	36,4	18,2	100
Artisanat	50,0	50,0	0,0	100
Ensemble des branches	66,3	24,0	9,6	100

Le constat qui s'impose est donc une position en retrait de la branche THC quant à sa contribution à l'industrialisation du Maroc. Ce constat est confirmé par ce que nous apprenons des questions portant sur la sous-traitance.

1.1.4. Comparaison entre les branches concernant la sous-traitance

La distribution, dans chaque branche, de la proportion des entreprises qui se déclarent « sous-traitant » figure dans le tableau 118. Cette proportion est très différente d’une branche à l’autre. Comme il se doit, les écarts à la moyenne sont assez proches de ceux qui ont été constatés pour la proportion des entreprises qui réalisent des produits dédiés. On ne constate un manque de concordance que pour l’artisanat. Dans ce cas, en effet, si le produit est dédié, l’artisan qui le réalise n’est pas un sous-traitant, dès lors que cette notion est propre à l’industrie (au sens où il s’agit du domaine dans lequel les connaissances scientifiques et techniques sont appliquées à la production et dans lequel, par conséquent, la conception est séparée de la fabrication).

Tableau 118

Comparaison entre les branches de la proportion des entreprises qui se déclarent « sous-traitant » (en %)

Branche	Proportion des entreprises qui se déclarent « sous-traitant »
Industrie agro-alimentaire	17,3
Industrie textile-habillement-cuir	66,5
Industrie chimique et parachimique	32,3
Industrie mécanique et métallurgique	41,1
Industrie électrique et électronique	61,9
Artisanat	12,5
Ensemble des branches	47,2

Comme la branche THC est surreprésentée dans notre échantillon, la proportion des entreprises qui déclarent être un sous-traitant est inférieure à 47 % pour l’ensemble de l’industrie. Elle doit être de l’ordre de 40 % pour les entreprises d’au moins dix emplois.

Nature de la relation de sous-traitance

Il a été observé au chapitre 1 que 81,5 % des entreprises qui se déclarent « sous-traitant » considèrent que la relation qu’ils entretiennent avec leur client donneur d’ordre (un ou plusieurs) est une relation de dépendance technique ou commerciale. Cela se constate dans toutes les branches (tableau 119, première colonne). La proportion est plus élevée que la moyenne dans

la branche THC et moins élevée que la moyenne dans les branches de la mécanique et de l'électronique. Comme la branche THC est surreprésentée dans notre échantillon, la proportion en question est un peu inférieure à 81 % pour l'ensemble de l'industrie.

Tableau 119
Comparaison entre les branches concernant la nature de la relation de sous-traitance (en %)

Branche	Proportion des entreprises qui font état d'une relation de dépendance technique ou commerciale *	Proportion des entreprises qui font état d'une relation évoluant vers le partenariat
Industrie agro-alimentaire	90,0	28,6
Industrie textile-habillement-cuir	85,1	35,2
Industrie chimique et parachimique	76,9	40,0
Industrie mécanique et métallurgique	68,7	40,5
Industrie électrique et électronique	70,0	53,9
Artisanat	100,0	0,0
Ensemble des branches	81,5	36,9

* Sans compter les entreprises qui ne se prononcent pas.

Il a été souligné que, pour 36,9 % des entreprises qui se déclarent « sous-traitant », la relation avec le donneur d'ordre évolue vers le partenariat¹⁵. A l'exception de la branche « électrique et électronique » dans laquelle cette proportion est assez élevée (53,9 %) et, dans une moindre mesure, de la branche IAA dans laquelle cette proportion est faible (28,6 %), cette proportion ne diffère pas sensiblement d'une branche à l'autre (tableau 119, seconde colonne).

A noter, toutefois, que le « retard » noté pour la branche THC est confirmé par un pourcentage plus faible que la moyenne (il n'est que de 35,2 % dans cette branche).

15. Cette part ne contient pas les entreprises qui ne se prononcent pas.

1.1.5. Comparaison entre les branches concernant la destination géographique des produits

En matière de destination géographique des produits réalisés par les entreprises industrielles implantées au Maroc, la première dimension à prendre en compte est celle relative au partage entre la vente à l'exportation quel que soit le pays concerné et la vente sur le marché intérieur. Quant à la seconde, elle est relative à la destination géographique, par zones ou pays, des seules exportations.

Comparaison concernant le partage entre la vente sur le marché intérieur et la vente à l'exportation

Toutes branches confondues, la proportion des entreprises qui exportent tout ou partie de leur production était à peu de choses près la même que celle des entreprises qui n'exportent pas. Le tableau 120 montre que ce partage à peu près égal en nombre d'entreprises ne se retrouve pas, loin s'en faut, dans toutes les branches. En effet, l'ouverture à l'exportation est beaucoup plus marquée dans les branches THC et IEE que dans les autres : les proportions des entreprises qui exportent y sont, respectivement, de 62,8 %, et de 61,9 % contre 34,6 % en moyenne dans les autres branches. Cette proportion est un peu plus élevée dans les IAA (43,2 %) que dans les ICP (32,3 %) et dans les IMM (33,3 %). Comme la branche THC est surreprésentée, la proportion des entreprises exportatrices dans le total des entreprises est inférieure à 48 %. Elle doit être un peu supérieure à 40 %.

Tableau 120

Comparaison entre les branches de la répartition des entreprises entre celles qui exportent et celles qui n'exportent pas et, au sein des entreprises qui exportent, entre les entreprises uniquement exportatrices et les entreprises partiellement exportatrices (en %)

Branche	Entreprises exportatrices			Entreprises non exportatrices	Total
	Entreprises uniquement exportatrices	Entreprises partiellement exportatrices	Sous-total		
Industrie agro-alimentaire	19,8	23,4	43,2	56,8	100,0
Industrie textile-habillement-cuir	39,3	23,5	62,8	37,2	100,0

Industrie chimique et parachimique	7,5	24,8	32,3	67,7	100,0
Industrie mécanique et métallurgique	14,4	18,9	33,3	66,7	100,0
Industrie électrique et électronique	33,3	28,6	61,9	38,1	100,0
Artisanat	6,3	25,0	31,2	68,8	100,0
Ensemble des branches	25,6	23,1	48,7	51,3	100,0

De plus, 52,6 % des entreprises exportatrices sont des entreprises spécialisées à l'exportation et qu'ainsi ces entreprises uniquement exportatrices pèsent pour 25,6 % dans le total des entreprises et les entreprises partiellement exportatrices, pour 23,1 %. La proportion des entreprises qui sont uniquement exportatrices est nettement plus élevée dans la branche THC (62,6 % des entreprises exportatrices et 39,3 % de l'ensemble des entreprises) et nettement moins élevée dans la branche « Chimie et parachimie » (23,2 % et 14,4 %). Comme la branche THC est surreprésentée, la proportion des entreprises qui sont uniquement exportatrices à l'échelle de l'ensemble de l'industrie est un peu inférieure à 25 %.

Comparaison relative à la destination géographique des seules exportations

Pour l'ensemble des entreprises exportatrices, l'information concernant, pour chaque branche, les marchés d'exportation sur lesquels elles vendent est consignée dans le tableau 121. Comme certaines entreprises vendent sur plusieurs marchés extérieurs, le total par ligne (pour chaque branche et pour l'ensemble des entreprises) des pourcentages relatifs au nombre d'entreprises qui vendent sur un marché particulier est supérieur à 100,0 %. Plus ce pourcentage se rapproche de 100,0 %, plus les entreprises de la branche sont spécialisées sur un marché particulier. Cela n'est le cas pour aucune branche, mais une telle spécialisation est nettement plus marquée dans la branche THC, les IEE et les IMM que dans les IAA et les ICP.

Ces différences ne tiennent pas seulement au fait que la spécialisation est propre à la vente sur le marché européen. En effet, la proportion d'entreprises qui vendent sur le marché européen est quasiment la même pour la branche THC que pour les IAA (environ 95 %), alors qu'elle est nettement plus faible pour les IEE (61,5 %) et les IMM (73,3 %) que dans la branche

THC. Ceci s'explique par le fait qu'un nombre appréciable d'entreprises des IAA, des IEE et des IMM vendent sur les marchés africains et arabes (respectivement 34 %, 31 % et 33 %), alors qu'elles ne sont que 11 % dans ce cas dans la branche THC. Par ailleurs, la proportion d'entreprises des industries chimiques qui vendent sur les marchés arabes et africains est élevée (50 %) en étant toutefois inférieure à celle des entreprises qui vendent sur le marché européen (70 %). Mais, nous l'avons vu, les montants des exportations sur les marchés arabe et africain (toutes branches confondues) sont très faibles. En fin de compte, la principale différenciation par branches concerne les marchés africain et arabe.

Tableau 121

Répartition, dans chaque branche, des entreprises exportatrices selon les marchés extérieurs sur lesquels elles vendent (en %)

Branche	Marché européen	Marchés arabe et africain	Marché américain	Autres marchés	Total des %
Industrie agro-alimentaire	94,3	34,3	17,1	8,6	154,3
Industrie textile-habillement-cuir	96,0	11,3	12,0	6,0	125,3
Industrie chimique et parachimique	70,0	56,7	20,0	6,7	153,3
Industrie mécanique et métallurgique	73,3	33,3	13,3	13,3	133,3
Industrie électrique et électronique	61,5	30,8	23,1	15,4	130,8
Artisanat	80,0	60,0	0,0	0,0	140,0
Ensemble des entreprises exportatrices	88,2	24,0	14,1	7,6	126,2

La même information que pour l'ensemble des entreprises exportatrices est donnée dans le tableau 122 pour les seules entreprises uniquement exportatrices. Pour celles-ci, nous avons vu que la spécialisation est plus marquée et que celles qui vendent en tout ou partie sur les marchés des pays arabes ou africains sont peu nombreuses (elles sont 5,1 % seulement contre 24,0 % pour l'ensemble des entreprises exportatrices). Cette plus forte spécialisation des entreprises uniquement exportatrices n'est pas commune à toutes les activités. Elle ne se constate que dans les IAA et l'ITHC. Par

contre, dans les ICP et les IEE, elle est équivalente et elle est nettement moins importante dans les IMM (161 % contre 133 %, pour le total des %, étant entendu que ce total est d'autant plus faible qu'il y a spécialisation.

La principale information qui ressort de la comparaison entre ce qu'il en est en la matière pour les entreprises uniquement exportatrices au regard de l'ensemble des entreprises exportatrices est que, dans toutes les branches, la proportion des entreprises uniquement exportatrices qui vendent sur les marchés arabe et africain est nettement moins élevée. En particulier, il n'y en a pas dans les ICP et les IEE. Ce sont donc avant tout des entreprises partiellement exportatrices qui vendent sur les marchés arabe et africain. L'explication est à rechercher dans le fait que la qualité exigée sur les divers marchés (y compris le marché intérieur marocain) n'est pas la même, pas seulement la qualité de fabrication en tant qu'écart à une norme, mais aussi et même avant tout, la qualité d'usage en tant que norme. L'hypothèse de base du programme de recherche *Made in Morocco* selon laquelle la prise en compte de la qualité est essentielle pour apprécier l'industrialisation du Maroc et la réaliser est donc confirmée. La qualité exigée sur ces marchés est plus proche de celle qui l'est sur le marché intérieur que sur le marché européen (ou celui des USA). Ce sont donc les entreprises partiellement exportatrices qui sont les mieux placées pour être compétitives sur ces marchés. Ceci sera repris en conclusion.

Tableau 122

Répartition, dans chaque branche, des entreprises uniquement exportatrices selon les marchés extérieurs sur lesquels elles vendent (en %)

Branche	Marché européen	Marchés arabe et africain	Marché américain	Autres marchés	Total des % (en ligne)
Industrie agro-alimentaire	100,0	12,5	12,5	6,3	131,3
Industrie textile-habillement-cuir	99,0	3,2	12,8	5,3	120,2
Industrie chimique et parachimique	100,0	0,0	28,6	28,6	157,1
Industrie mécanique et métallurgique	100,0	15,4	23,1	23,1	161,5
Industrie électrique et électronique	85,7	0,0	42,9	0,0	128,6
Artisanat	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Ensemble des entreprises exportatrices	98,6	5,1	15,9	8,0	127,6

1.1.6. Comparaison entre les branches de la nature des clients, de la pression concurrentielle et de la concentration de la clientèle

Type de client

Nous avons observé que, pour l'ensemble des entreprises, la composition de la clientèle était assez différente d'une entreprise à l'autre, avec des entreprises qui vendent principalement à des consommateurs finals et d'autres, principalement à des entreprises, ces dernières étant pour certaines d'entre elles la Maison-mère ou une filiale ou une entreprise étrangère. Dans le présent chapitre, il ne s'agit pas seulement de voir si la composition de la clientèle de chaque branche est différente d'une branche à l'autre, puisque cette information ne met pas en jeu la différenciation entre les entreprises (elle est connue à partir des comptes nationaux), mais surtout d'apprécier dans quelle mesure cette différenciation inter-entreprises concernant la composition de la clientèle est différente d'une branche à l'autre.

Pour l'ensemble des branches, les deux types de client les plus cités sont « consommateur final » et « PME ». La différence de composition de la clientèle d'une branche à l'autre, qu'elle ait une origine macroéconomique ou qu'elle tienne aux particularités des entreprises, peut s'apprécier en établissant, pour chaque branche, le rapport entre les occurrences de ces deux citations. Le diagnostic recherché peut être affiné en prenant en compte les citations pour les items pour lesquels le client est une entreprise, en rapportant, pour chaque branche, le nombre de citations de chacun de ces items au nombre d'entreprises de la branche.

Tableau 123

Comparaison entre les branches à propos de la différenciation de la composition de la clientèle des entreprises de la même branche

Branche	Rapports entre types de clients cités			
	Cons. final /PME	Le client est une entreprise		
		Grande entreprise/ PME	Maison mère ou filiale/ PME	Entreprise étrangère/ Grande entreprise
Industrie agro-alimentaire	1,25	0,6	0,2	0,6
Industrie textile- habillement-cuir	0,5	0,6	0,4	0,7
Industrie chimique et parachimique	0,8	0,8	0,5	0,7

Industrie mécanique et métallurgique	0,8	0,9	0,6	0,7
Industrie électrique et électronique	0,5	1,2	0,3	0,7
Artisanat	1,7	0,8	0,0	0,6
Ensemble des branches	0,8	0,7	0,4	0,7

S’agissant du poids relatif du type de client « consommateur final » (première colonne du tableau), on retrouve pour les IAA et l’Artisanat l’effet macroéconomique classique d’un poids relatif élevé de ce type de client. Le « fait » le plus remarquable est que les entreprises de la branche THC sont relativement peu nombreuses à citer ce type de client comme faisant partie de leur clientèle. Tel est aussi le cas pour la branche « Matériels électriques et électroniques ».

En ce qui concerne la *clientèle composée d’entreprises* (autres colonnes du tableau), aucune différence significative ne se constate entre branches lorsqu’on prend en compte la nature de l’entreprise cliente.

Pression concurrentielle

Il a été souligné au chapitre 1 que, toutes branches confondues, plus de la moitié des entreprises (65,4 % précisément) avaient plus de 15 concurrents. Cela se constate dans toutes les branches (tableau 124). La seule différence notable en matière de pression concurrentielle concerne les IEE : la pression concurrentielle y est moins marquée que dans les autres branches, en raison du fait que 35,7 % des entreprises de cette branche n’ont pas plus de cinq concurrents. A titre de comparaison, cette proportion est de seulement 12,5 % dans la branche THC et de 21,5 % dans les IAA.

Tableau 124
Comparaison entre les branches de la pression concurrentielle
sur le marché intérieur (nombre de concurrents (en %))

Branche	Nombre de concurrents (marché intérieur)				
	Aucun	Entre 1 et 5	Entre 6 et 15	Plus de 15	Total
Industrie agro-alimentaire	4,6	16,9	15,4	63,1	100
Industrie textile-habillement-cuir	2,8	9,7	13,1	74,4	100
Industrie chimique et parachimique	1,3	14,0	25,3	59,4	100

Industrie mécanique et métallurgique	2,6	19,5	20,8	57,1	100
Industrie électrique et électronique	7,1	28,6	7,1	57,2	100
Artisanat	0,0	13,3	13,3	73,4	100
Ensemble des branches	2,8	14,4	17,4	65,4	100

Concentration de la clientèle

Il a été souligné que la part dans le chiffre d'affaires des ventes aux trois principaux clients était en moyenne de 50,1 %. Cette part moyenne ne diffère pas de façon importante d'une branche à l'autre et il en va de même pour la dispersion de ce pourcentage, appréciée par l'écart-type (tableau 125). La proportion des entreprises dans lesquelles la part des trois principaux clients dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise est supérieure à 65 % diffère, par contre, d'une branche à l'autre. Comme on pouvait s'y attendre au vu des différences entre branches relatives aux poids des grandes entreprises à capitaux étrangers et des entreprises sous-traitantes, cette proportion est nettement plus élevée dans le THC et dans l'IEE.

Tableau 125

Comparaison entre les branches de la concentration de la clientèle (en %)

Branche	Part dans le CA des ventes aux trois principaux clients		
	% moyen	Ecart-type	Proportion des entreprises pour lesquelles cette part est supérieure à 65 %
Industrie agro-alimentaire	47,5	29,5	25,0
Industrie textile-habillement-cuir	55,9	29,9	43,0
Industrie chimique et parachimique	43,6 %	25,2	21,7
Industrie mécanique et métallurgique	47,7	28,8	32,4
Industrie électrique et électronique	51,6	33,1	44,4
Artisanat	43,0	20,5	25,0
Ensemble des branches	50,1	28,8	33,3

Part de marché du produit principal (sur le marché intérieur)

On a déjà observé que le nombre d'entreprises qui ont répondu à cette question est réduit (23,7 %), que la part du produit principal dans le total des ventes des entreprises qui ont répondu est en moyenne de 19,8 % et que pour seulement 20,6 % des entreprises cette part est supérieure à 20 %. Ce dernier pourcentage est assez différent d'une branche à l'autre (tableau 126). La multiplicité des produits est faible dans l'IEE et, dans une moindre mesure, dans l'IMM.

Tableau 126
**Comparaison entre les branches quant à la part des ventes
du produit principal (en %)**

Branche	Part dans le CA des ventes du produit principal		
	% moyen	Ecart-type	Proportion des entreprises pour lesquelles cette part est supérieure à 20 %
Industrie agro-alimentaire	17,8	22,7	21,4
Industrie textile-habillement-cuir	14,9	15,9	16,7
Industrie chimique et parachimique	21,3	25,4	36,4
Industrie mécanique et métallurgique	21,2	18,7	43,3
Industrie électrique et électronique	39,0	24,6	60,0
Artisanat	20,3	26,8	25,0
Ensemble des branches	19,8	21,3	20,6

1.1.7. Comparaison entre les branches des facteurs de compétitivité

Dans toutes les branches, le facteur de compétitivité classé en premier – « produits de meilleure qualité » – est le même (tableau 127). Il arrive nettement en tête dans les ICP et dans les IEE. Dans toutes les branches, le facteur classé en second – « coût de la main d'œuvre » – est aussi le même. Ce n'est plus le cas pour le facteur cité en troisième – « qualification des salariés ». En effet, dans les IAA et les IEE, il s'agit du facteur « fournisseurs plus fiables ». Dans toutes les branches, le facteur « taux d'intérêt bancaire » est très peu souvent cité en premier.

Tableau 127
Comparaison entre les branches des facteurs de compétitivité :
facteur classé en premier (en %)

Branche	Facteurs									
	Produits de meilleure qualité	Coût de la main-d'œuvre	Qualification des salariés	Délais de livraison	Finition, emballage et design	Fournisseurs plus fiables	Meilleure localisation	Taux d'intérêt bancaire	Meilleur réseau de distribution	Total
IAA	29,1	22,8	11,4	1,3	6,3	13,9	7,6	6,3	1,3	100
ITHC	35,5	29,5	17,5	7,3	3,0	3,8	1,3	1,7	0,4	100
ICP	40,0	17,8	13,3	11,1	4,4	4,4	3,3	3,3	2,2	100
IMM	34,1	25,9	11,8	7,1	7,1	8,2	2,3	2,3	1,2	100
IEE	42,9	23,8	9,5	0,0	0,0	19,0	0,0	4,8	0,0	100
Artisanat	40,0	13,3	13,3	13,3	6,7	6,7	6,7	0,0	0,0	100
Ensemble	35,50	25,20	14,50	6,90	4,40	6,90	2,90	2,90	1,00	100

La prise en compte, pour chaque facteur, de la proportion d'entreprises qui ne le citent pas dans les trois premiers (tableau 128) confirme ce diagnostic. En particulier, les facteurs « meilleure réseau de distribution » et « taux d'intérêt bancaire » sont peu cités dans les trois premiers dans toutes les branches.

Tableau 128
Comparaison entre les branches des facteurs de compétitivité :
pas de classement dans les trois premiers (en %)

Branche	Facteurs								
	Produits de meilleure qualité	Coût de la main-d'œuvre	Qualification des salariés	Délais de livraison	Finition, emballage et design	Fournisseurs plus fiables	Meilleure localisation	Taux d'intérêt bancaire	Meilleur réseau de distribution
IAA	29,33	53,33	61,33	72,00	66,67	68,00	78,67	86,67	86,67
ITHC	29,68	52,05	50,68	57,99	72,15	75,80	85,84	88,58	87,70
IC	27,91	60,47	58,14	53,49	72,09	74,42	83,72	90,70	80,23
IMM	39,51	53,09	54,32	56,79	70,37	67,90	82,72	92,59	83,95
IEE	27,78	55,56	50,00	55,56	83,33	66,67	77,78	88,89	94,44
Artisanat	35,71	64,29	71,43	42,86	64,29	57,14	85,71	92,86	85,71
Ensemble	31,10	54,40	54,80	58,60	71,20	72,20	83,60	89,50	85,80

1.1.8. Comparaison entre les branches concernant le recours à internet et à un prestataire logistique

On a fait ressortir au chapitre 1 que les entreprises industrielles marocaines étaient très peu nombreuses à utiliser Internet pour leurs ventes et à faire

appel à un prestataire logistique aussi bien pour la gestion des stocks, la gestion des commandes clients et la distribution. Ces caractéristiques sont communes à toutes les branches. Si on considère que les critères qui se sont imposés au tournant du XXI^e siècle comme étant ceux d'une « bonne gestion » comprennent le recours à Internet et l'externalisation de certaines fonctions qui se rencontrent dans toutes les entreprises (sans être marquées par les spécificités de l'entreprise, à commencer par sa branche d'activité), force est de constater que, de façon générale, les modes de gestion pratiqués par les entreprises marocaines ne se sont pas (encore ?) adaptés à cette « nouvelle donne » qui s'accorde au couplage de la mondialisation économique et de la domination du monde de production marchand. On doit parler à ce propos d'un « retard », sans pour autant considérer que ces critères datés auraient une valeur absolue, ou transhistorique, si on préfère. Dans un autre contexte, il pourrait s'agir d'atouts.

1.2. Comparaison entre les branches des différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices (production et marchés)

Il y a lieu de voir maintenant si les similitudes et les différences qui ont été passées en revue dans la première partie entre les entreprises exportatrices et celles qui n'exportent pas en ce qui concerne le domaine de la production et des marchés sont communes à toutes les branches ou si elles sont spécifiques à certaines d'entre elles.

1.2.1. Comparaison entre les branches de la distribution des entreprises entre entreprises exportatrices et entreprises non exportatrices

A s'en tenir au nombre d'entreprises, nous venons de voir, à propos de la destination géographique des produits, que la proportion des entreprises qui exportent tout ou partie de leur production était très différente d'une branche à l'autre et que ceci se vérifiait aussi pour la proportion des entreprises qui exportent toute leur production (tableau 129).

1.2.2. Comparaison entre les branches des principales différences entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices

Taille

Globalement, les entreprises exportatrices sont principalement des grandes entreprises ou des entreprises intermédiaires et les entreprises non exportatrices, principalement des petites entreprises. On le constate dans toutes les branches,

à une exception secondaire près : dans les IEE, les entreprises intermédiaires sont majoritaires chez les entreprises non exportatrices (tableau 129).

Nature des produits réalisés

Globalement, les entreprises exportatrices sont nettement plus nombreuses à réaliser uniquement des produits dédiés (53,1 %), que les entreprises non exportatrices (25,2 %). Cet écart important se retrouve dans toutes les branches (voir tableau 130).

Tableau 129

Différences entre les branches de la différence entre les entreprises exportatrices et les entreprises non exportatrices pour la répartition par taille (en %)

Branche Taille	IAA	THC	ICP	IMM	IEE	Artisanat	Total
Entreprises exportatrices							
Moins de 10	2,9	2,0	0,0	3,3	0,0	20,0	2,3
Entre 10 et 49	42,9	22,7	43,3	46,7	23,1	40,0	30,8
Entre 50 et 200	31,4	40,0	43,3	40,0	53,9	40,0	39,9
Plus de 200	22,9	35,3	13,3	10,0	23,1	0,0	27,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Entreprises non exportatrices							
Moins de 10	15,2	7,9	3,2	10,0	0,0	18,2	8,7
Entre 10 et 49	63,0	55,1	65,1	56,7	37,5	72,7	59,2
Entre 50 et 200	17,4	30,3	30,2	28,3	62,5	9,1	27,8
Plus de 200	4,4	6,7	1,6	5,0	0,0	0,0	4,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pression concurrentielle

Globalement, la comparaison entre les deux distributions des entreprises selon le nombre de concurrents sur le marché intérieur fait apparaître, pour les entreprises non exportatrices, un poids plus élevé des entreprises qui déclarent avoir plus de 15 concurrents. Cela se constate dans toutes les branches (voir tableau 131).

Tableau 130
**Différences entre les branches entre les entreprises exportatrices
et les entreprises non exportatrices
pour celles qui ne réalisent que des produits dédiés (en %)**

Branche	Entreprise qui réalise uniquement des produits dédiés	
	Entreprises exportatrices	Entreprises non exportatrices
Industrie agro-alimentaire	31,4	4,3
Industrie textile-habillement-cuir	63,3	36,0
Industrie chimique et parachimique	30,0	20,6
Industrie mécanique et métallurgique	50,0	26,7
Industrie électrique et électronique	61,5	37,5
Artisanat	20,0	27,3
Ensemble des branches	53,1	25,2

Tableau 131
**Différences entre les branches concernant la proportion des entreprises
déclarant avoir plus de 15 concurrents (en %)**

Branche	Entreprises qui déclarent avoir plus de 15 concurrents sur le marché intérieur	
	Entreprises partiellement exportatrices	Entreprises non exportatrices
Industrie agro-alimentaire	42,1	71,7
Industrie textile-habillement-cuir	73,2	75,3
Industrie chimique et parachimique	39,1	71,7
Industrie mécanique et métallurgique	17,6	68,3
Industrie électrique et électronique	50,0	62,5
Artisanat	50,0	81,8
Ensemble des entreprises	52,8	71,1

2. Impact de la branche d'appartenance sur la diversité des entreprises dans le domaine du capital humain

2.1. Différences entre les branches relatives aux résultats de base

2.1.1. Différences entre les branches relatives à la distribution des salariés par niveau d'éducation

La distribution des salariés selon le niveau d'éducation n'est pas la même dans les diverses branches (tableau I32). Aux deux extrêmes, on trouve d'un côté la branche des IEE dans laquelle la quasi-totalité des salariés (97,1 % des emplois de la branche) ont suivi au moins l'enseignement secondaire (y compris formation professionnelle) avec, en contrepartie, une proportion très faible de salariés n'ayant que le niveau primaire ou même sans ce niveau (2,9 %) et de l'autre la branche THC dans laquelle la proportion de ces salariés est élevée (52,0 %) et la proportion de ceux qui sont passés par l'enseignement supérieur est faible (6,3 % des salariés de la branche contre 11,9 % toutes branches confondues). Les autres branches se situent entre les deux. Ainsi, la proportion de ces salariés à faible niveau d'éducation est de 53,7 % dans les IAA, de 28,1 % dans la branche « Chimie et parachimie » et de 25,9 % dans la branche « Métallurgie et mécanique ». Quant à la proportion de salariés ayant suivi l'enseignement supérieur, elle est du même ordre de grandeur dans la « chimie et parachimie » et les IEE (un peu plus de 20 %), de 16,0 % dans la « chimie et parachimie » et de 15,2 % dans les IAA.

Tableau 132

Comparaison entre les branches de la distribution des salariés par niveau d'éducation (en %)

Branche	Niveau d'éducation					
	Néant	Primaire	Secondaire	Formation professionnelle	Supérieur	Total
Industrie agro-alimentaire	30,9	22,8	20,1	11,0	15,2	100
Industrie textile-habillement-cuir	21,0	31,0	26,5	15,2	6,3	100
Industrie chimique et parachimique	10,7	17,4	33,2	17,3	21,4	100
Industrie mécanique et métallurgique	10,6	15,3	30,1	28,0	16,0	100

Industrie électrique et électronique	1,3	1,6	41,3	35,1	20,7	100
Artisanat	17,0	31,0	31,2	12,0	8,8	100
Ensemble des branches	17,9	22,9	28,6	18,7	11,9	100

2.1.2. Différences entre les branches relatives au recrutement

Type de contrat

Il n'y a pas de différences significatives entre branches de la composition du personnel par type de contrat.

Nouveaux recrutements

La proportion des entreprises qui ont procédé à de nouveaux recrutements de personnel qualifié est sensiblement la même dans la majorité des branches (elle est proche de la proportion de 45,7 % évaluée au chapitre 1 pour l'ensemble des branches). Les branches qui font exception sont, d'un côté, la branche IEE puisque 71,4 % des entreprises de cette branche ont procédé à des recrutements de personnel qualifié au cours des dernières années et, de l'autre, l'Artisanat, branche dans laquelle cette proportion est seulement de 12,5 %.

Difficultés à recruter

La distribution de la fréquence des problèmes de recrutement est à peu près la même dans toutes les branches à l'exception de la branche « Chimie et parachimie ». Dans cette dernière, les entreprises qui déclarent ne jamais rencontrer de difficultés à recruter s'élève à 47,3 %, contre 35,0 % en moyenne, avec pour contrepartie que les entreprises de cette branche qui rencontrent très souvent des problèmes sont peu nombreuses (16,1 % contre 31,8 % en moyenne).

Canaux de recrutement

Nous avons observé que, toutes branches confondues, le principal canal de recrutement était « Réseau personnel » puisqu'il est cité en premier par 54,8 % des entreprises et qu'il n'est pas cité dans les trois premiers que par 19,7 % d'entre elles. Cela se constate dans toutes les branches, sauf dans l'IEE où la fréquence de la citation en premier de ce canal tombe à 30,8 %, en se situant alors derrière le canal « ANAPEC » qui est cité en premier par 46,1 % des entreprises de cette branche (tableau 133).

Tableau 133

Différences entre les branches relatives aux canaux de recrutement (en %)

	Recours à l'ANAPEC		Recours à un cabinet de recrutement spécialisé		Recours à des chasseurs de tête		Recours aux réseaux sociaux		Recours au réseau personnel		Recruter sur les campus		Formation de mise à niveau des étudiants recrutés		Stages de pré- embauche de longue durée		Total
IAA	20,0	47,4	7,3	88,9	5,5	80,3	7,3	63,2	56,4	23,7	0,0	100,0	0,0	81,6	3,6	42,1	100,0
ITHC	12,6	61,3	5,3	92,9	6,6	86,2	7,3	57,0	57,6	19,4	2,0	96,2	3,3	73,1	5,3	41,9	100,0
ICP	18,8	57,1	14,6	86,0	2,1	94,6	6,3	76,2	56,3	14,3	0,0	97,9	2,1	61,9	0,0	61,9	100,0
IMM	25,5	52,6	7,3	91,1	1,8	90,0	5,5	55,3	50,9	18,4	1,8	95,6	3,6	68,4	3,6	52,6	100,0
IEE	46,2	37,5	7,7	81,0	0,0	100,0	15,4	87,5	30,8	37,5	0,0	90,5	0,0	62,5	0,0	37,5	100,0
Artisanat	25,0	60,0	0,0	100,0	12,5	87,5	12,5	40,0	50,0	0,0	0,0	93,8	0,0	80,0	0,0	80,0	100,0
Total	18,5	55,7	7,3	90,6	4,9	88,0	7,3	60,6	54,9	19,7	1,2	96,7	2,4	72,4	3,6	46,8	100,0

2.1.3. Différences entre les branches dans le domaine des formations

Réalisation de formations professionnelles

La réalisation par une entreprise de formations professionnelles pour ses salariés n'est pas de pratique courante puisque seulement 33,9% des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine en ont réalisé au cours de la période 2010-2014 (voir chapitre 1). Ce pourcentage varie quelque peu d'une branche à l'autre (tableau 134). Il monte à 52,4% dans les IEE alors qu'il s'abaisse à 27,6% dans le THC et à 12,5% dans l'Artisanat. Il est de 40,9% dans l'ICP et de 38,9% dans les IMM. On constate de nouveau l'opposition entre les IEE et l'ITCH.

Tableau 134

Différences entre les branches à propos de la réalisation de formations professionnelles (en %)

Branche	Réalisation de formations professionnelles*	Motifs de l'absence de formations professionnelles			
		Qualification suffisante	Coût de la formation	Non disponibilité	Absence de formation
IAA	38,3	45,8	28,3	34,8	40,4
THC	27,6	51,2	42,8	37,2	21,3
ICP	40,9	55,6	22,6	20,8	20,7
IMM	38,9	27,5	51,0	39,2	34,6
IEE	52,4	20,0	60,0	30,0	20,0
Artisanat	12,5	69,2	36,4	45,5	36,4
Ensemble	33,9	47,3	39,1	34,6	26,4

* Proportion dans la branche du nombre d'entreprises qui en ont réalisé au moins une au cours de la période 2010-2014.

** Proportion dans la branche (en ligne) des entreprises qui citent la raison prise en compte (en colonne).

Motifs de l'absence de formation professionnelle

En ce qui concerne les raisons données à l'absence de réalisation de formations par les entreprises concernées, les différences entre branches sont les suivantes (tableau 132) :

Dans les IMM et les IEE, la raison « qualification suffisante » est beaucoup moins citée que dans les autres branches. La raison qui y arrive en tête est « coût de la formation ». Cette raison est peu citée dans l'ICP.

La raison « Absence de formations répondant aux besoins de l'entreprise » est plus souvent citée dans les IAA que dans les autres branches (elle l'est par 40,4 % des entreprises de cette branche contre 26,4 % toutes branches confondues).

Modalités de la formation

Pour l'ensemble des branches, la modalité « Formation en situation de travail » est de loin la plus citée. Cette modalité arrive en tête dans toutes les branches (tableau 135). Mais le rapport entre le nombre de citations pour la première citée et le nombre de citations pour la seconde diffère très nettement d'une branche à l'autre. Si ce rapport est de 2,7 pour le THC, qui se trouvent de nouveau en queue de peloton, et de 2,0 dans la branche « artisanat », il est seulement de 1,4 dans l'ICP et les IMM et seulement de 1,1 dans les IEE. D'ailleurs, d'une branche à l'autre, la seconde modalité citée n'est pas la même. Il s'agit de « cours et stages » dans le THC, de « séminaire externe » dans les IAA, et de « séminaire externe » dans l'ICP, les IMM et les IEE.

Tableau 135
Comparaison entre les branches
relative aux modalités de la formation (en %)

Branche	Modalité de la formation				
	Séminaire		Cours et stages	Formation en situation de travail	Alphabétisation
	interne	externe			
Industrie agro-alimentaire	33,3	44,4	37,5	66,7	13,0
Industrie textile-habillement-cuir	21,3	15,0	31,9	86,1	14,7
Industrie chimique et parachimique	47,2	44,4	38,9	63,9	2,9
Industrie mécanique et métallurgique	51,5	43,7	46,9	70,6	10,0
Industrie électrique et électronique	50,0	20,0	36,4	54,5	0,0
Artisanat	0,0	0,0	50,0	100,0	0,0
Ensemble des branches	36,1	31,9	37,6	73,6	9,9

Moment d'organisation

Dans toutes les branches, le moment d'organisation de la formation qui est privilégié est « pendant le temps de travail ».

Contenu des formations

Pour l'ensemble des branches, les deux contenus qui sont privilégiés, sont en premier « techniques de fabrication » et en second « organisation du travail ». Ceci se constate dans toutes les branches.

Moyens utilisés

Dans quatre des six branches, le principal moyen utilisé est « Formateur interne ». Les deux branches qui font exception sont les IAA pour lesquelles ce moyen arrive en seconde position derrière « organisme de formation privé » et l'ICP dans laquelle il arrive en second derrière « fournisseur d'équipement ». Par ailleurs, dans les IEE, le moyen « organisme de formation privé » est autant cité que « formateur interne ».

Personne ou service dédié à la formation

Il a été observé que 43,4 % seulement des entreprises qui organisent des formations se sont dotées d'un responsable formation ou d'un service formation. Cette proportion varie quelque peu d'une branche à l'autre. Elle est plus faible que la proportion moyenne dans l'ICP (34,2 %) et les IMM (34,3 %) et plus élevée dans les IEE (63,6 %) et l'Artisanat (50,0 %).

Objectifs vis-à-vis de l'entreprise

En première analyse, il n'y a pas de différences entre les branches en ce qui concerne les objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Ainsi, dans toutes les branches ou presque, le premier objectif cité est « améliorer le rendement des équipements » et le second « accompagner la modernisation des équipements ». Les quelques différences qui méritent d'être signalées sont les suivantes :

– Dans les IEE, l'objectif le plus souvent cité est « améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés », mais il y arrive de peu devant « améliorer le rendement des équipements » et, dans les autres branches, l'objectif en question figure en bonne place.

– Dans les IEE et la branche THC, l'objectif « aider à dynamiser les projets d'innovation » est peu cité (il l'est seulement par 22,2 % et 32,4 %

des entreprises de ces deux branches alors qu'il l'est par plus de 40 % des entreprises dans les autres branches).

Objectifs vis-à-vis des salariés

Comme pour les objectifs vis-à-vis de l'entreprise, il n'y a pas de différences importantes entre les branches en ce qui concerne les objectifs vis-à-vis des salariés (en tant que travailleurs). Les différences à signaler sont les suivantes :

L'objectif « améliorer le transfert des connaissances entre les salariés » est relativement moins cité dans les IAA et le THC et relativement plus cité dans l'ICP et les IEE.

L'objectif « aide à l'évolution des emplois » est relativement moins cité dans le THC et les IEE.

Recours aux contrats spéciaux de formation

La proportion des entreprises qui ont organisé des formations et qui ont eu recours au dispositif d'aide financière public (OFPTT) est un peu moins élevée que la moyenne dans les IEE et les IAA (27,3 %, 29,0 % contre 39,4 % pour l'ensemble des branches) et un peu plus élevée dans les IMM (48,6 %). Mais il n'y a pas assez d'entreprises concernées dans certaines branches pour que ces proportions puissent être considérées comme étant représentatives.

A propos des raisons données à une absence de recours par les entreprises concernées aux contrats spéciaux de formation, les différences remarquables sont les suivantes :

- La raison « contrat mal adapté à la stratégie de développement de la formation de l'entreprise » est relativement moins citée par les entreprises du THC et relativement plus citée par celles qui opèrent dans les IEE.
- La raison « procédure compliquée » est plus souvent citée que la moyenne dans les IAA, les IMM et les IEE et moins dans le THC.

3. Impact de la branche d'appartenance dans le domaine de l'innovation

3.1. Différences relatives aux résultats de base

3.1.1 Différences entre les branches en matière de NTIC

Les écarts entre branches relatifs à la proportion du nombre d'entreprises qui font usage des NTIC sont très variables selon le type de NTIC (tableau 136). Ainsi, ils sont assez faibles pour l'usage des machines à commande numérique

(MCN) et importants pour l'usage des autres types dans certaines branches, sans qu'il s'agisse pour autant des mêmes branches d'un type à l'autre. Une partie de ces écarts s'explique par le fait que, les taux de pénétration des NTIC étant supérieurs dans le sous-ensemble des entreprises exportatrices à leurs niveaux dans celui des entreprises non exportatrices, la proportion des entreprises qui exportent n'est pas la même dans toutes les branches. Mais cette explication demeure partielle pour nombre de ces écarts : beaucoup sont spécifiques.

Les écarts remarquables sont à ce titre les suivants :

- dans la branche IAA, faible taux de pénétration d'internet de la CAO et de la DAO ;
- dans la branche « artisanat », faibles taux de pénétration pour Internet, GAO et robots ;
- dans les IMM, faible taux de pénétration des robots ;
- dans les IEE, taux de pénétration systématiquement plus élevés, tout particulièrement en DAO.

A noter que les entreprises du THC ne se caractérisent pas par des taux de pénétration plus faibles que la moyenne.

Tableau 136

**Différences entre les branches des taux de pénétration
des NTIC selon le type (en %)**

Branche	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Industrie agro-alimentaire	76,5	16,1	7,4	54,3	11,1	33,3
Industrie textile-habillement-cuir	94,6	40,6	41,8	59,0	11,7	35,2
Industrie chimique et parachimique	96,8	34,4	32,3	61,3	12,9	39,8
Industrie mécanique et métallurgique	91,1	31,1	35,6	58,9	6,7	33,3
Industrie électrique et électronique	95,2	52,4	66,7	71,4	19,1	42,9
Artisanat	75,0	31,3	25,0	12,5	6,3	25,0
Ensemble des branches	91,1	34,4	34,4	56,8	11,1	35,4

S'agissant de la proportion des salariés qui font usage des NTIC, nous avons vu qu'elle est très faible à l'échelle de l'ensemble des branches, si ce n'est pour Internet (cette proportion est de 17,7%). Les seules différences entre branches qui peuvent retenir l'attention sont les suivantes :

- dans l'ICP, la proportion des salariés qui font usage d'Internet s'élève à 32,0 % ;
- dans l'IEE, les proportions sont systématiquement inférieures à la moyenne (si ce n'est pour l'Internet). Elles se situent en dessous de celles du THC.

3.1.2. Différences entre les branches relatives à l'activité de R & D

L'existence d'une activité de R & D, en interne ou en externe, est faible dans toutes les branches (tableau 137). Elle est, toutefois, plus courante dans les IAA (25,9 %, contre 17,8 % pour l'ensemble), l'ICP (23,7 %) et les IEE (23,8 %). Elle est particulièrement faible dans les IMM (11,1 %). Au regard du « retard » qui a été mis en évidence dans les sections précédentes pour le THC, la proportion constatée dans cette branche (15,9 %) n'est pas en accord avec ce retard. Elle s'accorde, par contre, avec ce que l'on vient de constater à propos de la proportion des salariés qui font usage des NTIC.

Tableau 137

Différences entre les branches relatives à l'existence d'une activité de R&D
(en %)

Branche	Existence d'une activité de R & D		Acquisition de machines (etc.) liées à la R & D
	R & D interne	R & D externe	
Industrie agro-alimentaire	25,9	6,2	9,9
Industrie textile-habillement-cuir	15,9	7,1	12,6
Industrie chimique et parachimique	23,7	16,1	16,1
Industrie mécanique et métallurgique	11,1	5,6	10,0
Industrie électrique et électronique	23,8	4,8	9,5
Artisanat	0,0	0,0	0,0
Ensemble des branches	17,8	7,8	11,9

3.1.3. Différences entre les branches relatives à l’acquisition de technologies liées à l’activité de R&D

Les entreprises qui ont procédé, au cours de la période 2010-2014, à des acquisitions de machines, logiciels ou équipements liés à la R&D sont très peu nombreuses dans toutes les branches (tableau 135, dernière colonne). La proportion de ces entreprises est toujours beaucoup plus faible que celle des entreprises qui réalisent de la R&D. La branche « Chimie et parachimie » se caractérise par un taux assez élevé au regard des autres branches. Quant à la branche THC, elle se positionne au-dessus de la moyenne.

3.1.4. Différences entre les branches relatives à l’innovation de produit et l’innovation de procédé

Innovation de produit

Il a été vu au chapitre 1 que seulement 34,1 % des entreprises de l’industrie manufacturière marocaine ont procédé à des innovations de produit au cours de la période 2010-2014 et qu’en termes de chiffre d’affaires, la part des nouveaux produits représente 24,9 %. Même si on met de côté la branche « Artisanat », on constate à ce sujet des différences importantes d’une branche à l’autre (tableau 138). Ainsi, à s’en tenir à la proportion des entreprises qui ont réalisé des innovations de produits, cette proportion est relativement élevée dans les IEE (57,1 %, contre 34,1 % en moyenne) et, dans une moindre mesure, dans l’ICP (40,9 %). Elle est relativement faible dans le THC (31,8 %) et les IMM (30,0 %). Un net écart entre les IEE et les IMM se manifeste de nouveau. Toutefois, lorsqu’on prend en compte la part des nouveaux produits dans le chiffre d’affaires, ces différences ne sont pas du tout confirmées. En effet, Cette part est faible dans les IEE (20,7 %) et élevée dans les IMM (46,4 %) et l’ICP (48,4 %).

Tableau 138

Différences entre les branches concernant l’innovation de produit (en %)

Branche	Innovation de produit réalisée (nombre d'entreprises)	Partage du chiffre d'affaires				
		Produits nouveaux pour le marché	Produits nouveaux pour l'entreprise	Produits nouveaux	Produits inchangés	Total
Industrie agro-alimentaire	35,8	9,2	7,9	17,1	82,9	100

Industrie textile-habillement-cuir	31,8	20,1	10,5	30,6	69,4	100
Industrie chimique et parachimique	40,9	21,4	27,0	48,4	51,6	100
Industrie mécanique et métallurgique	30,0	22,7	23,7	46,4	53,6	100
Industrie électrique et électronique	57,1	19,9	0,8	20,7	79,3 %	100
Artisanat	12,0	-	-		-	-
Ensemble des branches*	34,1	17,7	7,2	24,9	75,1	100

* Les différences avec les chiffres du tableau du chapitre 1 tiennent au fait que l'on ne connaît pas la branche de rattachement de certaines entreprises.

Mais cela n'est pas confirmé en termes de poids des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires. En effet, ce poids n'est que de 20,3 % dans les IEE, contre 46,4 % dans les IMM. Par contre, la correspondance est bonne dans les IAA (faible nombre d'entreprises et faible poids des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires. A noter que les innovations de produits dans les IEE sont quasi-exclusivement de « innovations pour le marché ». Cela paraît étonnant.

Innovation de procédé

A l'échelle de l'ensemble des industries manufacturières, la réalisation d'innovations de procédé, nous l'avons vu, a été plus fréquente que celle d'innovations de produit (52,0 %, contre 34,1 %). Cela se constate dans toutes les branches. Quant à la dispersion de la distribution entre branches des fréquences de réalisation d'innovations de procédé, elle est beaucoup plus faible que celle de la distribution des fréquences de réalisation d'innovations de produit. A ce titre, les IEE ne sortent pas du lot et les IMM ne sont pas à la traîne.

Tableau 139

Différences entre les branches relatives à la réalisation d'innovations de procédé et à l'acquisition de technologies (en %)

Branche	Innovation de procédé réalisée (nombre d'entreprises en %)	Acquisitions de technologies (licence, contrat d'acquisition d'un savoir-faire)
Industrie agro-alimentaire	54,3	1,2

Industrie textile-habillement-cuir	52,7	6,7
Industrie chimique et parachimique	57,0	5,4
Industrie mécanique et métallurgique	47,8	5,6
Industrie électrique et électronique	52,4	9,5
Artisanat	25,0	–
Ensemble des branches	52,0	5,4

Il n'y a pas de différences remarquables entre branches concernant les domaines concernés par les innovations de procédé (fabrication, logistique, etc.). A propos des effets induits, les seules différences remarquables sont les suivantes :

- la « réduction des coûts de fabrication » est un effet induit nettement plus fréquent que dans les autres branches ;
- la « flexibilisation des processus de production » est un effet moins fréquent dans le THC.

Par ailleurs, on ne constate pas de différences marquées entre branches en ce qui concerne les acquisitions de technologies, de telles acquisitions étant très peu fréquentes dans toutes les branches (tableau 137).

Innovations organisationnelles et marketing

Il n'y a rien de particulier à signaler à propos des innovations organisationnelles et marketing concernant la différenciation des branches en la matière.

Obstacles à l'innovation

L'obstacle classé en premier qui est le plus souvent cité – « Importance des coûts perçus de l'innovation » – est le même dans toutes les branches (voir tableau 140). Ce n'est plus le cas pour les obstacles classés en premier qui sont moins cités. Pour l'ensemble des branches, celui qui arrive en seconde position est « Manque de soutien de la part du gouvernement » un peu avant « manque de sources de financement. Ce n'est pas l'avis qui se manifeste dans les IEE, puisque la seconde position y est tenue par « Manque de personnel qualifié » à égalité avec « Importance des risques économiques perçus ».

Tableau 140

**Comparaison entre branches des obstacles à l'innovation :
obstacle cité en premier (en %)**

Obstacles	Branche d'activité						Ensemble des branches
	IAA	THC	ICP	IMM	IEE	Artisanat	
Importance des coûts perçus de l'innovation	33,3	31,8	34,1	28,6	47,1	40,0	32,8
Importance des risques économiques perçus	4,8	8,0	4,9	5,7	11,8	13,3	6,9
Manque d'informations sur les marchés	7,9	9,4	7,3	10,0	5,9	0,0	8,5
Manque information sur les technologies	4,8	2,0	7,3	4,3	0,0	6,7	3,8
Manque de personnel qualifié	9,5	9,9	7,3	5,7	11,8	0,0	8,5
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	6,3	5,5	6,1	5,7	5,9	6,7	5,8
Manque de soutien de la part du gouvernement	12,7	12,9	12,2	11,3	5,9	13,3	12,3
Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle	1,6	2,5	1,2	1,4	0,0	0,0	1,8
Manque de sources de financement	12,7	9,9	8,5	15,7	5,9	20,0	11,2
Incertitude de la demande en produits innovants	6,3	8,0	11,0	11,4	5,9	0,0	8,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'information concernant l'absence de classement d'un obstacle dans les trois premiers (voir tableau 141) conforme cela. En effet, la proportion des entreprises qui ne classent pas l'obstacle « Importances des coûts perçus de l'innovation » dans les trois premiers est faible dans toutes les branches (en excluant l'Artisanat). De même pour l'obstacle « Manque de soutien du gouvernement » (sauf pour les IEE où cette proportion dépasse 50 %).

Tableau 141

**Obstacles à l'innovation pour l'ensemble des entreprises selon la branche :
pas de classement dans les trois premiers (en %)**

Obstacles	Branche d'activité						Ensemble des branches
	IAA	THC	ICP	IMM	IEE	Artisanat	
Importance des coûts perçus de l'innovation	34,6	30,4	35,2	38,6	30,0	56,3	34,0
Importance des risques économiques perçus	53,8	52,2	62,5	48,9	60,0	37,5	53,5
Manque d'informations sur les marchés	59,0	51,8	51,1	52,3	60,0	68,7	53,7
Manque information sur les technologies	62,8	62,9	63,6	56,8	75,0	68,7	62,6
Manque de personnel qualifié	52,6	49,5	56,8	54,5	45,0	75,0	52,7
Difficulté à trouver des partenaires pour innover	47,4	52,2	52,3	52,3	50,0	62,5	51,7
Manque de soutien de la part du gouvernement	39,7	36,2	42,0	34,1	55,0	37,5	38,1
Manque efficacité du système de propriété intellectuelle	67,9	68,3	70,4	62,5	70,0	87,5	68,3
Manque de sources de financement	37,2	41,2	42,0	34,1	60,0	37,5	40,3
Incertitude de la demande en produits innovants	56,4	55,4	57,9	51,1	55,0	81,2	56,0

4. Impact de la branche d'appartenance dans le domaine du financement

4.1. Différences relatives aux résultats de base

4.1.1. Différences entre branches relatives à l'appel au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire)

Les entreprises de l'industrie manufacturière marocaine sont nombreuses à ne pas faire appel au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire), puisque cela n'a été le cas au cours de la période 2010-2014 que pour 34,3 % d'entre elles (voir chapitre 1). Cette proportion est faible dans toutes les branches (tableau 142). Elle est un peu plus élevée que la moyenne dans les IAA (42,0 %) et un peu moins élevée dans la branche THC (31,4 %) et la branche artisanat (25,0 %).

Tableau 142

Différences par branches relatives au recours au crédit d'un intermédiaire financier et au découvert bancaire (en %)

Branche	Recours au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert)	Recours au découvert bancaire
Industrie agro-alimentaire	42,0	40,7
Industrie textile-habillement-cuir	31,4	43,1
Industrie chimique et parachimique	33,3	59,3
Industrie mécanique et métallurgique	36,7	56,7
Industrie électrique et électronique	38,1	38,1
Artisanat	25,0	31,2
Total	34,3	47,0

Raisons du non-recours

Dans toutes les branches, la raison « Pas besoin de crédit » est de loin la plus citée (tableau 143). Le nombre d'entreprises qui citent cette raison rapportée au nombre d'entreprises qui n'ont pas fait appel au crédit (et ont répondu à la question) s'échelonne entre 53,2 % pour les IMM et 75,0 % pour les IEE. On constate donc une dispersion non négligeable entre branches. Cette dispersion est un peu plus importante pour la raison « Taux d'intérêt trop élevé » (elle est peu citée dans les IEE) et pour la raison « Conditions de garantie exorbitantes » (elle est un peu plus souvent citée dans les IEE et dans le THC).

Tableau 143

Différences entre branches concernant les raisons du non-recours au crédit d'un intermédiaire financier (en %)

Branche	Raison d'un non-recours			
	Pas besoin de crédit	Taux d'intérêt trop élevé	Demande trop compliquée	Conditions de garantie exorbitantes
Industrie agro-alimentaire	67,5	32,6	23,8	21,9

Industrie textile-habillement-cuir	55,7	33,6	21,0	28,5
Industrie chimie et para-chimique	62,1	42,9	14,3	23,6
Industrie mécanique et métallurgie	53,2	31,9	29,8	23,4
Industrie électrique et électronique	75,0	16,7	8,3	30,8
Artisanat	55,6	25,0	22,2	25,0
Total	58,7	34,0	21,0	26,0

4.1.2. Différences entre les branches en matière d'appel au découvert bancaire

La distribution par branches de la proportion des entreprises qui, au sein de chaque branche, ont recours à la solution de financement de la trésorerie qu'est le découvert bancaire figure dans le tableau 140, deuxième colonne). On constate une dispersion non négligeable de cette distribution, sans pour autant que la proportion en question dépasse 60 %. La proportion la plus élevée s'observe dans l'ICP (59,1 %) et la plus faible dans les IEE (38,1 %) et la branche artisanat (31,3 %).

CHAPITRE 3

Émergence de différences régionales

La constitution de l'échantillon d'entreprises a répondu, en principe, à l'exigence de représentativité par régions, en retenant cinq régions identifiées par la principale ville de chacune d'elles. Les villes retenues ont été Casablanca, Fès, Marrakech, Rabat et Tanger.

L'idée, très largement partagée au Maroc, est que la majorité des entreprises de l'industrie manufacturière marocaine sont localisées dans la région de Casablanca. Elles sont 60 % dans ce cas dans notre échantillon (tableau 144). Les 40 % restant se répartissent entre les autres régions avec, dans l'ordre, la région de Tanger (15,7 %), la région de Fès (12,0 %), la région de Marrakech (7,4 %) et la région de Rabat (4,8 %).

L'information concernant la date de création de l'entreprise fait apparaître très clairement que la proportion des entreprises qui existaient déjà avant l'année 2000 est beaucoup plus élevée dans la région de Casablanca (seulement 26,5 % des entreprises de cette région ont été créées après l'année 2000) que dans les régions de Tanger et de Fès. On sait que Casablanca a été le lieu quasi exclusif de l'industrialisation du Maroc au cours de la période du Protectorat, et même après.

Le fait nouveau que notre enquête rend manifeste est que la localisation du processus d'industrialisation s'est nettement diversifiée, certes après 1990, mais surtout à partir de l'année 2000. La région de Tanger est le principal pôle de cette diversification. Peut-on faire l'hypothèse d'une tendance à la dépoliarisation industrielle, sinon à l'émergence territoriale de nouveaux « pôles industriels » ?

Tableau 144

Distribution par régions des entreprises, de l'emploi qu'elles assurent et d'autres caractéristiques de ces entreprises (en % *)

Région	Nombre	%	Part de l'emploi	Création après 2000	Affiliation à un groupe	Actionnaires étrangers (plus de 50 %)
Casablanca	324	60,0	37,5	26,5	13,6	9,6
Tanger	85	15,7%	42,4	50,6	21,2	23,5
Marrakech	40	7,4	8,4	40,0	10,0	5,0
Fès	65	12,0	12,3	47,7	12,3	7,7
Rabat	26	4,8	3,4	34,6	11,5	0,0
Total	50	100	100	34,3	14,3	11,0

* Pourcentages en nombre d'entreprises sauf pour l'emploi.

L'une des caractéristiques distinctives du pôle de Tanger est que la proportion des entreprises qui sont affiliées à un groupe est beaucoup plus élevée que dans les autres régions (21,2% des entreprises sont dans ce cas contre 14,3% pour l'ensemble des régions) (tableau 144, deuxième colonne). Cette proportion s'élève à 13,6% pour les entreprises de la région de Casablanca.

Entreprises à capitaux étrangers

Pour un certain nombre des entreprises qui sont affiliées à un groupe, l'actionnaire principal (détention à plus de 50% du capital social) est une firme étrangère. Nous avons vu que tel est le cas pour 11,0% du nombre total d'entreprises (soit une forte proportion des entreprises affiliées à un groupe). En relation directe avec le taux relativement élevé d'entreprises affiliées à un groupe dans la région de Tanger, la proportion d'entreprises de cette région pour lesquelles le capital social est détenu à plus de 50% par une firme étrangère est nettement plus élevée dans cette région que dans les autres. Elle s'élève à 23,5%, contre 9,6% seulement dans la région de Casablanca et moins dans les autres régions (tableau 144).

Il est préférable de prendre en compte la part de l'emploi assurée par ces entreprises, qui est de 38,4% à l'échelle du Maroc (tableau 145). Cette proportion est très différente d'une région à l'autre, puisque 75,7% de l'emploi est assuré par ces entreprises dans la région de Tanger, contre seulement 13,5% à Casablanca et très peu dans les autres régions.

Tableau 145

Comparaison par régions de la part de l'emploi assuré par des firmes à capitaux étrangers (plus de 50 %)

Région	Part de l'emploi assurée (%)
Casablanca	13,5
Tanger	75,7
Marrakech	2,2
Fès	8,6
Rabat	0,0
Total	38,4

Adhésion à une association patronale ou une chambre professionnelle

La proportion des entreprises adhérentes, qui est seulement de 50 % à l'échelle du Maroc pris comme un tout, varie fortement d'une région à l'autre (tableau 146). Loin derrière la région de Casablanca pour laquelle cette proportion s'élève à 57,8 %, on trouve la région de Tanger avec 19,3 %, la région de Fès avec 12,4 %, etc. Pour la région de Tanger, ce décrochage ne tient pas à une proportion élevée de petites entreprises, mais à ce qui vient d'être indiqué concernant la présence de firmes à capitaux étrangers. Ces dernières ne sont pas « intégrées » au Maroc. Nous revenons dans la conclusion sur cette caractéristique informationnelle très révélatrice de la diversité du tissu industriel marocain dont nous avons vu au chapitre 2 qu'elle se constatait dans toutes les branches.

Tableau 146

Comparaison des régions concernant l'adhésion à une association patronale ou une chambre professionnelle (%)

Région	Proportion des entreprises adhérentes
Casablanca	57,8
Tanger	19,3
Marrakech	8,0
Fès	12,4
Rabat	2,5
Total	50,9

Dans le présent chapitre, l'analyse des résultats de l'enquête n'est pas développée aussi finement que dans le chapitre précédent portant sur l'impact de la branche d'appartenance sur la différenciation des entreprises. Seuls certains aspects sont pris en compte dans chacun des quatre domaines considérés. Le principal objet de cette analyse est de voir si la spécificité de la région de Tanger, qui vient d'être mise en évidence, se traduit par des différences notables entre les entreprises de cette région et celles de la région de Casablanca.

De plus, on ne pousse pas l'analyse en croisant la différenciation par régions à la différenciation par branches. En effet, le nombre limité d'entreprises auprès desquelles l'enquête a porté pour chaque couple « branche-région » ne permet pas d'assurer la représentativité des résultats de l'enquête à ce niveau de détail. Une information à ce sujet s'avère toutefois utile pour interpréter certaines des différences entre régions qui vont être mises en évidence dans ce chapitre, celle qui donne, pour chaque région, la répartition des entreprises enquêtées de cette région par branches d'activité (tableau 147).

Tableau 147
**Répartition des entreprises enquêtées par branches
dans les régions (en %)**

Région	IAA	THC	Chimie	IMM	IEE	Artisanat	Total
Casablanca	8,6	45,1	22,5	16,4	4,9	2,5	100
Tanger	17,6	50,6	16,5	11,8	3,5	0,0	100
Marrakech	32,5	32,5	7,5	17,5	2,5	7,5	100
Fès	26,2	43,1	1,5	24,6	0,0	4,6	100
Rabat	30,8	34,6	7,69	15,4	3,8	7,7	100
Total	15,0	44,3	17,1	16,7	3,9	3,0	100

Les distributions par branches des entreprises pour les diverses régions sont assez différentes les unes des autres, même si toutes les branches sont présentes dans toutes les régions (on laisse de côté l'Artisanat pour lequel la représentativité n'est pas du tout assurée). Les différences notables sont les suivantes :

- les industries textile-habillement-cuir, dont nous savons qu'elles sont surreprésentées dans notre échantillon, sont prépondérantes (en nombre d'entreprises) dans toutes les régions, mais leur poids est relativement faible dans les régions de Fès et de Rabat ;

– les industries chimiques et parachimiques sont principalement localisées dans la région de Casablanca et, dans une moindre mesure, dans celle de Tanger. Elles sont très peu présentes dans les autres régions ;

– les industries agro-alimentaires sont peu présentes à Casablanca et dans une moindre mesure à Tanger. Elles pèsent aussi lourd que la branche THC dans la région de Marrakech et un peu moins dans la région de Rabat.

– les industries mécaniques et métallurgiques sont présentes, avec un poids assez comparable, dans toutes les régions, avec un plus dans la région de Fès¹⁶.

A partir du moment où les caractéristiques des branches ne sont pas les mêmes (voir chapitre 2), ces différences des distributions des branches entre les régions ont une incidence sur les différences constatées entre régions. Il y a lieu d'en tenir compte, dans la mesure du possible, dans ce qui suit.

1. Différences par régions dans le domaine de la production et des marchés

1.1. Résultats de base

1.1.1. Différences entre les régions relatives à la distribution des entreprises par taille

D'une région à l'autre, la distribution des entreprises par taille (effectif employé) n'est pas la même (tableau 148). La distribution propre à la région de Tanger se distingue très nettement des autres avec seulement 28,2 % de petites entreprises, contre 45,4 % en moyenne et 50,3 % dans la région de Casablanca. Dans la région de Tanger, les entreprises sont très majoritairement des entreprises de plus de 50 emplois, avec 36,5 % d'entreprises moyennes et 32,9 % de grandes entreprises.

Dans la région de Casablanca, il n'y a que 10,8 % de grandes entreprises, soit moins qu'à Fès et à Rabat. Les entreprises de Casablanca étant, en moyenne, nettement plus anciennes, cela signifie qu'elles n'ont pas enregistré une croissance rapide. Cela confirme la proposition avancée précédemment pour expliquer pourquoi la principale raison qui est donnée à l'absence de recours au crédit à moyen ou long terme des intermédiaires financiers est « Pas de besoin ».

16. A noter que l'implantation de Dacia dans la région de Tanger n'est pas encore prise en compte.

Tableau 148
Comparaison entre régions de la distribution
des entreprises par taille (en %)

Région	Tranches de taille (effectif employé)				Total
	Moins de 10	10 à 50	51 à 200	Plus de 200	
Casablanca	2,8	50,3	36,1	10,8	100
Tanger	2,3	28,2	36,5	32,9	100
Marrakech	12,5	50,0	27,5	10,0	100
Fès	15,4	40,0	26,2	18,5	100
Rabat	15,4	46,2	23,1	15,4	100
Ensemble des régions	5,6	45,4	33,7	15,4	100

1.1.3. Différences entre les régions concernant les produits réalisés

Nature des produits réalisés

A propos de la nature des produits réalisés (produits génériques/produits mixtes/produits dédiés), on constate de nouveau une nette différence entre la région de Tanger et celle de Casablanca : la proportion des entreprises qui réalisent des produits génériques (uniquement) est beaucoup plus faible à Tanger qu'à Casablanca (29,4 % contre 50,6 %), les autres régions se trouvant dans cet entre-deux. La contrepartie de cet écart est que la proportion des entreprises qui réalisent uniquement des produits dédiés à un client particulier est très élevée pour la région de Tanger (67,1 %, contre 32,4 % à Casablanca et encore moins à Marrakech).

Tableau 149
Comparaison entre les régions concernant la répartition des entreprises
selon la nature des produits réalisés (en %)

Région	Nature des produits réalisés			
	Produits génériques	Produits mixtes	Produits dédiés	Total
Casablanca	50,6	17,0	32,4	100
Tanger	29,4	3,5	67,1	100
Marrakech	33,3	38,5	28,2	100
Fès	44,6	16,9	38,5	100
Rabat	43,5	13,0	43,5	100
Total	45,0	16,2	38,8	100

Conception des produits génériques

Les entreprises implantées dans la région de Casablanca n’ont pas d’attache territorialisée avec la présence d’une production artisanale traditionnelle. Elles ne sont que 8,5 % à réaliser des produits traditionnels marocains alors qu’elles sont 65,5 % dans la région de Fès, 40,0 % dans la région de Tanger et 38,5 % dans la région de Marrakech.

Pour les produits « industriels » (ceux qui ne sont pas « traditionnels »), la conception est le plus souvent réalisée par l’entreprise qui les fabrique (tableau 150). Bien qu’il s’agisse de produits génériques, il y a toutefois des entreprises pour lesquelles la conception est faite à l’étranger, notamment à Fès et Rabat.

Tableau 150
**Comparaison entre les régions concernant la conception
des produits génériques (en % *)**

Région	Mode de conception des produits génériques			
	Produit traditionnel marocain	Produit conçu au sein de l'entreprise	Produit conçu à l'étranger	Total
Casablanca	8,5	81,7	9,2	100
Tanger	40,0	52,0	4,0	100
Marrakech	38,5	53,9	0,0	100
Fès	65,5	17,2	17,2	100
Rabat	30,0	30,0	30,0	100
Total	21,2	67,2	10,0	100

* Sur chaque ligne, le total des pourcentages, pour la plupart des branches, fait un peu moins de 100 % parce qu’il y a quelques entreprises qui n’ont pas répondu à la question.

Conception des produits dédiés

Pour les entreprises qui réalisent des produits dédiés, celles de la région de Tanger font « bande à part » en ce qui concerne le mode de conception de ces produits. En effet, pour 91,2 % d’entre elles, la conception est faite par le donneur d’ordre (le client à qui le produit est dédié) alors que cette proportion n’est que de 54,3 % pour les entreprises de la région de Casablanca. Toutefois, cette proportion monte à 76,0 % pour les entreprises concernées de la région de Fès.

Tableau 151
**Comparaison entre les régions concernant la conception
 des produits dédiés (en % *)**

Région	Mode de conception des produits dédiés			
	Conception à 100 % par le client	Conception avec le client	Conception à 100 % par l'entreprise	Total
Casablanca	54,3	31,4	14,3	100
Tanger	91,2	3,5	5,3	100
Marrakech	45,5	54,6	0,0	100
Fès	76,0	24,0	0,0	100
Rabat	50,0	30,0	20,0	100
Total	66,3	24,0	9,6	100

* Sur chaque ligne, le total des pourcentages, pour la plupart des branches, fait un peu moins de 100 % parce qu'il y a quelques entreprises qui n'ont pas répondu à la question.

1.1.4. Différences entre les régions concernant la sous-traitance

La proportion d'entreprises qui se déclarent « sous-traitant » est importante dans toutes les régions, même si elle est moins élevée dans les régions de Rabat et de Fès (tableau 152). Il s'avère, toutefois, que la distance qui a été constatée entre les réponses à la question « Ne réalisez-vous, uniquement ou partiellement, que des produits dédiés ? » et celles à la question « Votre entreprise est-elle un sous-traitant ? » n'est pas la même dans toutes les régions. En effet, l'écart est très important pour les entreprises de la région de Marrakech (70 % répondent « oui » à la seconde question, alors qu'elles ne sont que 33 % à répondre « oui » à la première) et très faible pour les entreprises de la région de Casablanca (50 % contre 51 %).

Manifestement, les mêmes termes n'ont pas le même sens ici et là. Comme ces deux termes ont été inventés dans le cadre du monde de production industriel et qu'ils y ont alors le même sens, une explication possible de ce fait est que les entreprises de la région de Casablanca relèvent très majoritairement de ce monde de production et qu'il s'agirait du monde de production domestique pour celles de la région de Marrakech.

Tableau 152
Différences entre les régions concernant la sous-traitance

Région	Sous-traitance		Total
	Oui	Non	
Casablanca	50,0 %	50,0 %	100,0
Tanger	38,5 %	61,5 %	100,0
Marrakech	55,3 %	44,7 %	100,0
Fès	30,0 %	70,0 %	100,0
Rabat	36,9 %	63,1 %	100,0
Total	47,2	52,8	100,0

Nature de la relation de sous-traitance et son évolution

Dans toutes les régions, les entreprises qui considèrent que la relation de sous-traitance qu’elles entretiennent avec le donneur d’ordre est une relation de dépendance technique ou commerciale sont très nombreuses. Il s’avère, toutefois, qu’un nombre relativement important d’entreprises ne se prononcent pas à ce sujet dans la région de Marrakech (et dans une moindre mesure dans la région de Rabat) (voir la comparaison entre les deux colonnes du tableau 153).

Tableau 153
Comparaison entre les régions concernant
la nature de la relation de sous-traitance (dépendance ?) (en %)

Région	Proportion des entreprises qui font état d’une relation de dépendance technique ou commerciale	
	% déterminé en excluant la réponse « nsp »	% déterminé en incluant la réponse nsp
Casablanca	76,1	72,8
Tanger	100,0	74,5
Marrakech	100,0	50,0
Fès	87,5	87,5
Rabat	75,0	60,0
Total	81,5	72,94

S’agissant de savoir si la relation de sous-traitance évolue vers le partenariat, nous avons vu que ceci était le cas, à l’échelle de l’ensemble des entreprises industrielles du Maroc, pour 36,9 % d’entre elles. Une différence très

importante entre régions se constate à ce sujet. En effet, une telle évolution est en cours pour environ la moitié des entreprises concernées des régions de Fès et de Casablanca et quelques entreprises de la région de Rabat. Par contre, ce n'est le cas pour aucune entreprise concernée de la région de Tanger et aussi de la région de Marrakech (tableau 154).

Tableau 154

Comparaison entre les régions concernant l'évolution de la relation de sous-traitance vers le partenariat (en %)

Région	Proportion des entreprises qui font état d'une relation évoluant vers le partenariat*
Casablanca	48,8
Tanger	0,0
Marrakech	0,0
Fès	54,2
Rabat	20,0
Total	36,9

* Pourcentages calculés en prenant en compte dans le total des entreprises de chaque région celles qui ne se prononcent pas.

1.1.5. Différences entre les régions concernant l'ouverture à l'exportation

Répartition des entreprises

Dans toutes les régions, la répartition entre le nombre d'entreprises exportatrices (uniquement ou partiellement) et le nombre d'entreprises qui n'exportent pas n'est pas très éloignée de 50/50. Elle est, toutefois, un peu plus élevée au profit des entreprises exportatrices pour la région de Tanger (près de 58 % des entreprises de cette région sont exportatrices) et moins élevée dans les régions de Fès et de Rabat (tableau 155).

Des différences importantes de font jour lorsqu'on prend en compte le partage des entreprises exportatrices entre celles qui sont uniquement exportatrices et celles qui le sont partiellement. Ainsi, il y a très peu d'entreprises uniquement exportatrices dans la région de Casablanca, alors qu'il y en a 52,9 % dans la région de Tanger (soit une forte proportion des entreprises exportatrices).

Tableau 155

Comparaison entre les régions de la répartition des entreprises entre celles qui exportent et celles qui n'exportent pas (en %)

Région	Position à l'exportation				
	Entreprises exportatrices			Entreprises non exportatrices	Total
	Uniquement	Partiellement	Total		
Casablanca	19,1	29,0	48,10	51,90	100,00
Tanger	52,9	4,8	57,70	42,30	100,00
Marrakech	20,0	27,5	47,50	52,50	100,00
Fès	27,7	15,4	43,10	56,90	100,00
Rabat	19,2	23,1	42,30	57,70	100,00
Total	25,6	23,1	48,70	51,30	100,00

Répartition entre marché intérieur et exportation en termes de chiffre d'affaires

La part du chiffre d'affaires des entreprises exportatrices est très différent d'une région à l'autre (première colonne du tableau 156). Ainsi, les entreprises exportatrices des régions de Tanger et Fès ne vendent que très peu sur le marché intérieur alors que, pour les entreprises exportatrices de la région de Casablanca, la part du chiffre d'affaires sur le marché national est de 51,8%. Cela tient au fait que la part des entreprises uniquement exportatrices dans le total des entreprises exportatrices est très différent d'une région à l'autre (voir *supra*).

Tableau 156

Comparaison entre régions de la répartition du chiffre d'affaires des entreprises exportatrices (en %)

Région	Part du chiffre d'affaires en 2014 relative aux marchés *						Total
	National	Européen	Arabe	Africain	Américain	Autres pays	
Casablanca	51,8	40,1	1,2	3,1	3,2	0,6	100,0
Tanger	0,6	88,9	0,0	2,7	4,3	3,6	100,0
Marrakech	12,8	53,6	5,5	9,1	18,3	0,7	100,0
Fès	3,9	89,5	0,2	0,0	6,3	0,1	100,0
Rabat	20,7	62,0	1,1	16,0	0,1	0,0	100,0
Ensemble des entreprises exportatrices	20,9	69,3	0,6	2,9	4,5	1,8	100,0

* La part du chiffre d'affaires est calculée en masse.

En effet, si on s'en tient aux entreprises partiellement exportatrices (tableau 157), la part des ventes sur le marché national de ces entreprises est à peu près la même dans les régions de Casablanca et Tanger (75,4 % et 81,2 %). Par contre, cette part demeure très faible pour les régions de Fès et de Marrakech.

Tableau 157

**Comparaison entre régions de la répartition du chiffre d'affaires
des entreprises partiellement exportatrices (en %)**

Région	Part du chiffre d'affaires en 2014 relative aux marchés *						Total
	National	Européen	Arabe	Africain	Américain	Autre pays	
Casablanca	75,4	18,2	1,7	3,3	1,4	0,0	100,0
Tanger	81,2	18,2	0,6	0,0	0,0	0,0	100,0
Marrakech	13,9	51,8	6,0	8,4	19,9	0,0	100,0
Fès	17,2	57,5	0,5	0,0	24,7	0,1	100,0
Rabat	30,0	45,0	1,6	23,2	0,2	0,0	100,0
Entreprises partiellement exportatrices	64,1	25,2	1,9	4,0	4,9	0,0	100,0

* La part du chiffre d'affaires est calculée en masse, comme dans le tableau précédent.

Destination géographique des exportations

La part du chiffre d'affaires des entreprises de la région de Tanger sur le marché européen est de 87,9 % en moyenne et de 88,9 % en masse, contre seulement 58,6 % et 40,1 % pour les entreprises de la région de Casablanca. Les marchés arabe et africain sont principalement servis par des entreprises de Marrakech et de Rabat, mais la part du chiffre d'affaires des entreprises de ces régions réalisée sur ces marchés est très faible : pour la région de Rabat, 1,1 % (en masse) sur le marché arabe et 16,0 % (en masse) sur le marché africain et, pour la région de Marrakech, 5,5 % sur le marché arabe et 9,1 % sur le marché africain.

Les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires à l'exportation supérieur à 75 millions de dirhams sont relativement beaucoup plus nombreuses dans la région de Tanger que dans la région de Casablanca (26,5 % contre 7,8 %) (tableau 158). Cela tient au fait que les entreprises exportatrices de la région de Tanger sont en majorité des entreprises uniquement exportatrices de grande taille, ce qui n'est pas le cas pour la région de Casablanca (tableau 159).

Tableau 158

**Comparaison entre régions de la répartition des entreprises exportatrices
par tranche de chiffre d'affaires à l'exportation (en %)**

Région	CA à l'export en millions de dirhams				
	Inférieur à 3 millions	Entre 3 et 10 millions	Entre 11 et 75 millions	Supérieur à 75 millions	Total
Casablanca	17,9	31,1	43,3	7,8	100,00
Tanger	0,0	2,9	70,6	26,5	100,00
Marrakech	42,9	57,1	0,0	0,0	100,00
Fès	22,2	18,5	48,1	11,1	100,00
Rabat	0,0	0,0	100,0	0,0	100,00
Ensemble des entreprises exportatrices	15,4	23,5	49,4	11,7	100,00

Tableau 159

**Répartition des entreprises uniquement exportatrices par taille
dans les différentes régions**

Région	Taille (nombre d'emplois)				
	Moins de 10	Entre 10 et 49	Entre 50 et 200	Plus de 200	Total
Casablanca	1,6	29,0	51,6	17,7	100,0
Tanger	0,0	6,8	33,3	60,0	100,0
Marrakech	12,5	50,0	37,5	0,0	100,0
Fès	0,0	16,7	33,3	50,0	100,0
Rabat	0,0	40,0	40,0	20,0	100,0
Total	1,5	21,7	42,0	34,8	100,0

Création d'un produit dédié à l'exportation

Pour bien apprécier la réponse à cette question du questionnaire, il faut avoir en tête la répartition des entreprises exportatrices selon la nature des produits réalisés (tableau 160, qui complète le tableau 149 qui a été donné précédemment pour l'ensemble des entreprises). En effet, si le produit est dédié et si sa conception est faite par le client (donneur d'ordre), l'initiative de cette création appartient au donneur d'ordre.

Tableau 160

Comparaison entre régions de la distribution des entreprises selon la nature des produits réalisés pour les seules entreprises exportatrices

Région	Nature des produits réalisés par les entreprises exportatrices			Total
	Dédié	Mixte	Générique	
Casablanca	39,7	16,0	44,2	100,0
Tanger	95,9	0,0	4,1	100,0
Marrakech	36,8	36,8	26,3	100,0
Fès	57,1	14,3	28,6	100,0
Rabat	70,0	10,0	20,0	100,0
Total	53,0	14,1	32,8	100,0

Il n'y a pas de différence marquée entre les régions en ce qui concerne la création d'un produit dédié à l'exportation (tableau 161).

Tableau 161

Comparaison entre régions de la distribution des entreprises concernant la création d'un produit dédié à l'exportation* (en %)

Région	Création d'un produit spécialement pour le marché d'exportation		Total
	Oui	Non	
Casablanca	42,6	57,4	100,0
Tanger	39,5	60,5	100,0
Marrakech	31,6	68,4	100,0
Fès	38,5	61,5	100,0
Rabat	18,2	81,8	100,0
Total	39,7	60,3	100,0

* Sur les 263 entreprises exportatrices, 16 n'ont pas répondu à cette question.

Freins à l'exportation

Les freins à l'exportation ne sont pas appréciés de la même façon dans les diverses régions. L'opposition entre la région de Tanger et celle de Casablanca se manifeste de nouveau. En effet, le frein « Accès difficile au financement » n'est que très peu cité par les entreprises exportatrices de la région de Tanger alors qu'elles sont 21,1 % dans ce cas dans la région de Casablanca. A l'inverse, le frein « Faible qualification des salariés » est cité par 30,6 % des entreprises de la région de Tanger, contre seulement 14,1 % dans celle de Casablanca.

Pour les autres régions, le frein « Faible qualification des salariés » est aussi souvent cité, et le frein « Accès difficile au financement » est plus souvent cité que pour la région de Casablanca, arrivant même en tête pour la région de Marrakech.

Tableau 162
Freins à l'exportation selon la région*

Freins à l'exportation	Région				
	Casablanca	Tanger	Marrakech	Fès	Rabat
Accès difficile au financement	21,1	16,3	42,1	32,1	36,4
Faible qualification des salariés	14,1	30,6	36,8	53,6	45,4
Délais de règlement trop longs	19,2	14,3	26,3	39,3	18,2
Capacité de production insuffisante	16,0	14,3	21,0	39,3	18,2
L'export n'est pas une priorité stratégique	6,4	2,0	10,5	0,0	9,1
Produits non adaptés à l'exportation	4,5	2,0	0,0	10,7	0,0

* Dans chaque case relative à un couple « nature du frein/région » figure le % des entreprises exportatrices de la région qui ont répondu « oui » pour le frein en question.

1.1.6. Comparaison entre les régions concernant la nature des clients, la pression concurrentielle et la concentration de la clientèle

Pression concurrentielle

Il n'y a pas de différences importantes entre régions concernant la pression concurrentielle mesurée par le nombre de concurrents (tableau 163).

Tableau 163
Comparaison entre les régions de la pression concurrentielle (nombre de concurrents)

Région	Nombre de concurrents				
	Aucun	Entre 1 et 5	Entre 6 et 15	Plus de 15	Total
Casablanca	2,7	14,1	17,2	66,0	100
Tanger	0,0	20,0	35,0	45,0	100
Marrakech	9,4	18,7	15,6	56,3	100
Fès	0,0	8,5	6,4	85,1	100
Rabat	4,8	14,3	14,3	66,6	100
Total	2.7	14.4	17.4	65.5	100

Concentration de la clientèle

La part moyenne du chiffre d'affaires réalisé avec les trois principaux clients par les entreprises de la région de Tanger est un peu plus faible que celle constatée dans les autres régions (tableau 164). Il y a lieu de rappeler que cette question est relative au marché intérieur et que seules les entreprises qui vendent sur le marché intérieur ont répondu à cette question. Or nous avons vu que pour la région de Tanger, toutes les grandes entreprises (sauf une) qui ont fait partie des entreprises enquêtées sont des entreprises « sous-traitantes » uniquement exportatrices. On doit interpréter en conséquence le fait que la proportion d'entreprises pour lesquelles la part des ventes aux trois principaux clients est seulement de 4 % pour la région de Tanger¹⁷. Pour la région de Casablanca, cette part est, pour les grandes entreprises, de 50,7 %.

Tableau 164

Comparaison entre les régions de la concentration de la clientèle

Région	Part dans le chiffre d'affaires des ventes aux trois principaux clients		
	% moyen	Ecart-type	Proportion des entreprises pour lesquelles cette part est supérieure à 65 %
Casablanca	52,0	28,0	35,2
Tanger	30,8	23,5	4,0
Marrakech	44,7	29,9	29,4
Fès	52,6	30,1	37,8
Rabat	69,5	23,0	66,7
Total	50,1	28,8	33,3

Part de marché du produit principal (sur le marché intérieur)

Concernant la part du produit principal dans le total des ventes, les différences entre régions sont aussi importantes. Comme on pouvait s'y attendre en raison des réponses au point précédent, les entreprises de la région de Tanger qui vendent sur le marché intérieur sont très peu nombreuses à avoir une telle part supérieure à 20 %, alors qu'elles sont 38,8 % dans la région de Casablanca.

17. D'autant que la seule grande entreprise concernée par cette question n'y a pas répondu.

Tableau 165
**Comparaison entre les régions concernant la part
des ventes du produit principal**

Région	Part dans le CA des ventes du produit principal		
	% moyen	Ecart-type	Proportion des entreprises pour lesquelles cette part est supérieure à 20 %
Casablanca	22,8	23,0	38,8
Tanger	15,2	18,8	8,3
Marrakech	17,8	17,3	33,3
Fès	10,9	9,3	9,1
Rabat	22,1	27,4	33,3
Total	19,8	21,3	29,6

1.1.7. Facteurs de compétitivité selon la région

Pour l'ensemble des régions, nous avons vu que le facteur cité en premier est « Produits de meilleure qualité » (il cité en premier par 35,5 % des entreprises et seulement 31,1 % ne le citent pas dans les trois premiers), le second étant « Coût de la main-d'œuvre » (25,2 % et 54,4 %). Ce classement diffère nettement d'une région à l'autre. En effet, les entreprises de la région de Casablanca sont les seules à classer « Produits de meilleure qualité » en premier (42,0 % et le facteur « Coût de la main-d'œuvre » en second (20,4 %). L'ordre est inversé dans les autres régions, les entreprises de la région de Rabat étant même 39,1 % à citer en premier « Coût de la main-d'œuvre ». Pour le reste, il n'y a pas de différences remarquables.

Tableau 166
Facteurs de compétitivité selon la région : facteur classé en premier

Facteurs	Région					Ensemble des régions
	Casablanca	Tanger	Marrakech	Fès	Rabat	
Produits de meilleure qualité	42,0	31,0	22,5	23,8	17,4	35,5
Coût de la main d'œuvre	20,4	35,7	30,0	27,0	39,1	25,2
Qualification des salariés	11,8	19,0	25,0	19,0	4,3	14,5

Délais de livraison	8,9	2,4	0,0	6,3	8,7	6,9
Finition, emballage et design	4,8	1,2	7,5	4,8	4,3	4,4
Fournisseurs plus fiables	6,4	6,0	10,0	6,3	13,0	6,9
Meilleure localisation	2,2	1,2	5,0	4,8	8,7	2,9
Taux d'intérêt bancaire	2,2	2,4	0,0	7,9	4,3	2,9
Meilleur réseau de distribution	1,27	1,19	0,0	0,0	0,0	1,0
Total	100	100	100	100	100	100

Tableau 167

**Facteurs de compétitivité selon la région : pas de classement
dans les trois premiers**

Facteurs	Région					Total %
	Casablanca	Tanger	Marrakech	Fès	Rabat	
Produits de meilleure qualité	26,5	29,8	42,5	38,1	52,2	31,1
Coût de la main-d'œuvre	64,0	29,8	60,0	42,9	47,8	54,4
Qualification des salariés	60,4	44,0	57,5	42,9	52,2	54,8
Délais de livraison	49,8	70,2	72,5	73,0	60,9	58,6
Finition, emballage et design	67,1	83,3	60,0	77,8	78,3	71,2
Fournisseurs plus fiables	73,5	78,6	50,0	76,2	60,9	72,2
Meilleure localisation	84,8	80,9	82,5	82,5	82,6	83,6
Taux d'intérêt bancaire	90,8	96,4	90,0	77,8	78,3	89,5
Meilleur réseau de distribution	84,1	88,1	87,5	88,9	87,0	85,8

2. Différences entre les régions dans le domaine du capital humain

2.1. Comparaison entre les régions de la distribution de la main-d'œuvre par niveau d'éducation

Si la distribution des salariés selon le niveau d'éducation n'est pas la même dans toutes les régions, on ne peut toutefois faire état d'une main-

d'œuvre à niveau d'éducation globalement supérieur dans certaines régions et globalement inférieur dans d'autres (tableau 168). Notamment, la proportion des salariés ayant acquis un niveau secondaire d'éducation, ainsi que celle des salariés ayant acquis une formation professionnelle, est élevée pour les entreprises de la région de Fès, mais, à l'inverse, la proportion des salariés ayant acquis une formation supérieure y est très faible (5,4 %, contre 11,8 % en moyenne). Et pour les entreprises de la région de Casablanca, la proportion des salariés disposant d'un niveau supérieur est plus élevée que la moyenne (15,1 % l'emporte sur 11,8 %), mais le pourcentage est plus faible pour le niveau secondaire (26,1 % contre 28,6 %) et la formation professionnelle (16,6 % contre 18,7 %).

Tableau 168

**Comparaison entre les régions de la distribution des salariés
par niveau d'éducation (en %)**

Région	Niveau d'éducation					
	Néant	Primaire	Secondaire	Formation professionnelle	Supérieur	Total
Casablanca	15,9	26,3	26,1	16,6	15,1	100,0
Tanger	19,4	21,3	27,8	20,1	11,4	100,0
Marrakech	21,0	19,6	34,7	12,6	12,0	100,0
Fès	16,8	20,0	35,3	22,5	5,4	100,0
Rabat	21,2	23,5	32,3	15,7	7,4	100,0
Ensemble des régions	17,9	22,9	28,6	18,7	11,8	100,0

2.1.2. Comparaison entre les régions du recrutement de personnel qualifié

Recrutements

Des recrutements de personnel qualifié ont eu lieu dans toutes les régions au cours de la période 2010-2014. La proportion des entreprises qui ont procédé à un tel recrutement est un peu plus faible dans les régions de Marrakech et de Rabat que dans les autres régions (tableau 169).

Tableau 169

Comparaison entre les régions de la proportion des entreprises qui ont recruté du personnel qualifié au cours de la période 2010-2014 (en %)

Région	Nouveaux recrutements		Total
	Oui	Non	
Casablanca	47,20	52,80	100,00
Tanger	49,40	50,60	100,00
Marrakech	37,50	62,50	100,00
Fès	43,10	56,90	100,00
Rabat	34,60	65,40	100,00
Ensemble des régions	45,70	54,30	100,00

Difficultés de recrutement

En revanche, les difficultés de recrutement ne sont pas du tout les mêmes d'une région à l'autre. Les entreprises de la région de Casablanca ne sont que 18,2% à déclarer qu'elles rencontrent très souvent un problème de recrutement, contre 51,5% qui déclarent ne jamais en rencontrer. Au contraire, dans la région de Tanger, les proportions sont inverses puisqu'elles sont, respectivement, de 47,1% pour « très souvent » et 16,5% pour « jamais ». L'écart avec la région de Casablanca est encore plus marqué pour les autres régions (Fès et Marrakech, et dans une moindre mesure Rabat).

Tableau 170

Comparaison entre les régions relative aux canaux de recrutement *

	Recours à l'ANAPC		Recours à un cabinet de recrutement spécialisé		Recours à des chasseurs de tête		Recours aux réseaux sociaux		Recours au réseau personnel		Recruter sur les campus		Formation de mise à niveau des étudiants recrutés		Stages de pré-embauche de longue durée		Total canaux cités en premier
Casablanca	21,5	56,6	11,5	90,7	0,8	98,5	9,2	54,7	50,8	26,4	1,5	97,8	3,9	66,0	0,8	50,9	100
Tanger	8,3	58,0	4,8	91,8	6,0	74,1	2,4	62,0	76,2	12,0	2,4	92,9	0,0	68,0	0,0	54,0	100
Marrakech	28,6	50,0	10,7	85,0	7,1	87,5	7,1	59,1	35,7	13,6	0,0	95,0	3,6	90,9	7,1	40,9	100
Fès	20,3	55,6	3,1	92,3	12,5	55,4	10,9	60,3	42,2	22,2	0,0	96,9	1,6	74,6	9,4	44,4	100
Rabat	20,8	53,3	0,0	88,5	0,0	84,6	4,2	80,0	58,3	20,0	0,0	96,2	4,2	73,3	12,5	26,7	100
Ensemble des entreprises	18,5	55,6	7,2	90,5	4,9	87,9	7,3	60,5	54,9	19,7	1,2	96,6	2,4	72,4	3,6	46,8	100

* Pour chaque canal de recrutement, la première colonne donne la proportion des entreprises qui classent ce canal en premier et la seconde, la proportion des entreprises qui ne le classent pas dans les trois premiers.

Canaux de recrutement

Dans toutes les régions, le canal « Recours au réseau personnel » est le plus cité en premier, loin devant les autres. C'est tout particulièrement le cas pour la région de Tanger (76,2%). Quant au deuxième canal cité en premier, il s'agit aussi, dans toutes les branches, du canal « Recours à l'ANAPEC ». Pour la région de Marrakech, l'écart entre ces deux canaux est faible comparé à celui des autres régions.

2.1.3. Comparaison entre les régions en matière de formation professionnelle

Réalisation de formations

Nous avons vu que les entreprises qui ont réalisé des formations professionnelles au cours de la période 2010-2014 ont été une minorité (33,9%, toutes régions confondues). Cela se constate dans toutes les régions (tableau 171). La proportion en question est un peu plus faible dans la région de Casablanca (30,9%) et un peu plus élevée dans les régions de Rabat, de Marrakech et de Fès. Elle est de 34,1% dans la région de Tanger. Le fait que, dans cette région, les entreprises soient, en moyenne, de plus grande taille et en plus grande proportion issues d'IDE ne conduit donc pas à une formation professionnelle plus fréquente. Cela confirme que, si ces IDE ont participé au développement du pôle de Tanger *via* la création d'emplois, ils n'ont pas été favorables à un développement humain (au sens de Sen).

Tableau 171
**Différences entre les régions à propos de la réalisation
de formations professionnelles (en %)**

Région	Réalisation de formations professionnelles*	Motifs de l'absence de formations professionnelles			
		Qualification suffisante	Coût de la formation	Non disponibilité	Absence de formation
Casablanca	30,9	47,5	39,9	32,4	18,1
Tanger	34,1	57,7	25,5	28,3	25,5
Marrakech	40,0	69,2	40,0	62,5	57,1
Fès	40,0	33,3	42,1	46,2	57,5
Rabat	46,1	23,1	69,2	46,1	57,1
Total	33,9	47,3	39,1	34,6	26,4

* Proportion dans la région du nombre d'entreprises qui en ont réalisé au moins une au cours de la période 2010-2014.

** Proportion dans la région (en ligne) des entreprises qui citent la raison prise en compte (en colonne).

Motifs de l'absence de réalisation de formations professionnelles

Le principal motif avancé d'un non-recours à la formation professionnelle, toutes entreprises confondues est, nous l'avons vu, « Qualification suffisante ». Ce motif arrive en tête dans les régions de Casablanca, Tanger et Marrakech, sans différence notable entre la région de Casablanca et la région de Tanger quant au nombre de citations rapporté au nombre d'entreprises concernées. Ce motif arrive en quatrième position pour les entreprises de la région de Fès, pour lesquelles le principal motif cité est « absence de formation » et en dernière position pour les entreprises de la région de Rabat.

Tableau 172
**Comparaison entre régions concernant le motif
de l'absence de formation**

Région	Motif d'absence de formations				
	Coût élevé des formations	Qualification suffisante	Absence de formations	Non disponibilité du personnel*	Difficulté d'évaluation des besoins**
Casablanca	39,91	47,51	18,10	32,43	19,37
Tanger	25,49	57,69	25,49	28,30	1,96
Marrakech	40,00	69,23	57,14	62,50	77,78
Fès	42,11	33,33	57,50	46,15	35,90
Rabat	69,23	23,08	57,14	46,15	38,46
Total	39,1%	47,3 %	26,4 %	34,6 %	21,0 %

Personne ou service dédié à la formation

La région de Tanger sort du lot en ce qui concerne la proportion des entreprises qui sont dotées d'un service ou d'une personne chargée de la formation, puisque 69% des entreprises de cette région sont dans ce cas contre 43,4% en moyenne (tableau 173). Cette proportion s'abaisse même à 35,0% pour la région de Casablanca. Pour autant, nous venons de le voir, cela ne conduit pas à des réalisations plus fréquentes de formations dans les entreprises de la région de Tanger. Il s'agit, pour l'essentiel, d'un effet de la différence de distribution des entreprises par taille.

Tableau 173

Comparaison entre les régions de la proportion des entreprises dotées d'un service ou d'une personne chargée de la formation (en %)

Région	Présence d'un service ou d'un responsable formation		
	Oui	Non	Total
Casablanca	35,0	65,0	100,0
Tanger	69,0	31,0	100,0
Marrakech	46,7	53,3	100,0
Fès	46,1	53,9	100,0
Rabat	41,7	58,3	100,0
Total	43,4	56,6	100,0

Recours aux contrats spéciaux de formation

En ce qui concerne le recours aux contrats spéciaux de formation, il n'y a pas de différence entre les régions de Casablanca et de Tanger (tableau 174). Ce sont les trois autres régions qui se distinguent nettement avec, d'un côté, les régions de Fès et de Rabat pour lesquelles le recours en question est pratiqué par au moins 50 % des entreprises et, de l'autre, la région de Marrakech pour laquelle cette proportion n'est que de 20 %.

Tableau 174

Comparaison entre les régions du recours aux contrats spéciaux de formation (en %)

Région	Recours aux contrats spéciaux de formation		
	Oui	Non	Total
Casablanca	36,7	63,3	100,0
Tanger	37,9	62,1	100,0
Marrakech	20,0	80,0	100,0
Fès	57,7	42,3	100,0
Rabat	50,0	50,0	100,0
Total	39,4	60,6	100,0

Bénéficiaires des formations

S'agissant des bénéficiaires des formations, la région de Marrakech se distingue nettement des autres, avec des formations destinées principalement aux ouvriers et très peu aux cadres supérieurs (tableau 175). On constate aussi une nette différence entre la région de Casablanca et celle de Tanger : les cadres supérieurs sont privilégiés dans la première et les ouvriers dans la seconde.

Tableau 175

Comparaison entre les régions concernant les bénéficiaires des formations
(en %)*

Région	Bénéficiaires					Total
	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Ouvriers	Manœuvres	Employés	
Casablanca	16,8	19,8	26,8	32,4	4,2	100,0
Tanger	9,9	13,4	51,4	23,9	1,5	100,0
Fès	13,6	16,4	24,4	36,6	9,0	100,0
Marrakech	3,4	28,0	53,3	2,6	12,7	100,0
Rabat	12,9	23,6	19,7	39,4	4,4	100,0
Total	12,7	17,4	36,8	28,5	4,6	100,0

* Proportions relatives aux masses d'emplois.

Objectifs visés

Dans toutes les régions, « rendement des équipements » est l'objectif visé vis-à-vis de l'entreprise par la formation professionnelle le plus mis en avant par les entreprises. L'objectif « Modernisation des équipements » arrive aussi en bonne place pour toutes les régions. L'objectif « Conquérir de nouveaux marchés » arrive nettement derrière sauf dans la région de Marrakech pour laquelle 90,9 % des entreprises le mentionnent. Quant à l'objectif « Améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés », il n'est beaucoup cité que dans les régions de Fez, de Rabat et de Marrakech. Il n'y a donc pas de différence marquée entre la région de Casablanca et la région de Tanger en ce qui concerne la distribution des objectifs visés en lien avec l'entreprise.

En ce qui concerne les objectifs visés vis à vis des salariés, l'objectif « améliorer la productivité » est le plus souvent cité dans toutes les régions, à l'exception de celle de Marrakech pour laquelle cet objectif est « Meilleure adaptation aux postes de travail » (100 % des entreprises de cette région le citent contre 82,8 % pour l'ensemble des régions) (tableau 177).

Tableau 176
Objectifs vis-à-vis de l'entreprise

Région	Objectifs vis-à-vis de l'entreprise					
	Équipements			Conquérir de nouveaux marchés	Aider à dynamiser les projets d'innovation	Améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés
	Rendement	Modernisation	Maintenance			
Casablanca	80,0	72,0	64,0	44,0	37,4	61,0
Tanger	66,7	63,0	40,7	36,0	28,0	53,9
Marrakech	91,7	80,0	77,8	90,9	60,0	77,8
Fès	84,6	60,0	64,0	53,9	52,0	80,0
Rabat	100,0	83,3	50,0	16,7	33,3	81,8
Total	80,8	69,8	60,1	45,4	38,6	64,9

Tableau 177
Objectifs visés vis-à-vis des salariés

Région	Objectifs vis-à-vis des salariés				
	Améliorer la productivité	Meilleure adaptation aux postes de travail	Aides à l'évolution des emplois	Construire des parcours de mobilité dans l'entreprise	Améliorer les transferts de connaissances
Casablanca	81,0	80,0	63,3	55,0	68,0
Tanger	92,3	92,3	43,5	52,0	46,2
Marrakech	93,3	100,0	80,0	75,0	90,0
Fès	92,3	76,0	76,0	60,0	84,0
Rabat	100,0	83,3	75,0	72,7	100,0
Total	86,6	82,8	63,8	57,4	70,5

3. Différences entre les régions dans le domaine de l'innovation

3.1. Utilisation des nouvelles technologies

Il n'y a pas de différences marquées entre régions en ce qui concerne les taux de pénétrations des nouvelles technologies (NTIC), sauf à noter un taux élevé de pénétration de la GAO pour les entreprises de la région de Tanger (88,2% des entreprises y ont recours, contre seulement 54,9% pour celles de la région de Casablanca) (tableau 178).

Tableau 178

**Comparaison entre les régions des taux de pénétration des NTIC
selon le type (en %)**

Région	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Casablanca	92,9	33,0	34,6	54,9	10,5	37,0
Tanger	90,6	34,1	30,6	88,2	11,8	30,6
Marrakech	85,0	40,0	32,5	45,0	12,5	20,0
Fès	92,3	35,4	36,9	49,2	10,8	36,9
Rabat	76,9	42,3	42,3	34,6	15,4	50,0
Total	91,1	34,4	34,4	57,8	11,1	35,4

Il en va de même pour l'usage par les salariés des NTIC (tableau 179). Les entreprises des régions de Fès et de Casablanca sont le cadre d'un usage beaucoup plus important que la moyenne, même s'il reste faible, tandis que celles de la région de Tanger se caractérisent par des niveaux extrêmement faibles.

Tableau 179

**Comparaison entre les régions de la proportion des salariés qui font usage
des diverses NTIC (en %)**

Région	Type de NTIC					
	Internet	CAO	DAO	GAO	Robots	MCN
Casablanca	22,0	3,7	2,2	10,3	2,0	12,4
Tanger	9,2	0,3	1,5	1,4	0,4	0,4
Marrakech	12,6	2,6	2,7	9,5	0,7	5,9
Fès	36,6	1,7	3,4	7,3	9,5	27,2
Rabat	11,9	3,0	2,4	4,2	1,2	3,2
Total	17,7	2,0	2,1	5,9	2,2	8,4

3.2. Activité de Recherche & Développement

L'existence d'une activité de R & D est peu fréquente dans toutes les régions (tableau 180). Cette faiblesse est un peu plus marquée pour les entreprises de la région de Casablanca (elles ne sont que 15,4% à réaliser de la R & D en interne, contre 24,7% pour les entreprises de la région de Tanger et 27,5% pour celles de la région de Marrakech).

Tableau 180
Comparaison entre les régions relative à l'existence
d'une activité de R&D (en %)

Région	Activité de recherche et développement						
	Oui					Non	Total
	En interne *			En externe	Total		
	Continue	Discontinue	Total				
Casablanca	8,4	6,8	15,4	7,1	18,2	81,8	100
Tanger	14,1	9,4	24,7	10,6	27,1	72,9	100
Marrakech	17,5	7,5	27,5	12,5	30,0	70,0	100
Fès	9,2	7,7	18,5	7,7	24,6	75,4	100
Rabat	3,8	3,8	7,7	0,0	7,7	92,3	100
Total	10,2	7,2	17,8	7,8	20,7	79,3	100

* L'écart entre la somme des proportions (continue et discontinue) et le total, représente les entreprises qui n'ont pas pu répondre.

Il s'avère, toutefois, que la part des salariés dédiés à la R&D est nettement plus faible, en moyenne, dans les entreprises de la région de Tanger (0,8 %) que dans celle de la région de Casablanca (3,1 %). A noter que cette part s'élève à 9,3 % pour les entreprises de la région de Marrakech.

3.3. Comparaison entre les régions en matière d'acquisition de technologies

La proportion des entreprises qui ont procédé à l'acquisition de machines, logiciels ou équipements liés à la R&D est faible dans toutes les régions (tableau 181).

Tableau 181
Comparaison entre les régions en matière d'acquisition de technologies

Région	Acquisition de machines, logiciels ou équipements liés à la R & D		Total
	Oui	Non	
Casablanca	11,4	88,6	100
Tanger	11,8	88,2	100
Marrakech	15,0	85,0	100
Fès	13,8	86,2	100
Rabat	7,7	92,3	100
Total	11,8	88,2	100

3.4. Comparaison entre les régions concernant les changements apportés aux produits et aux procédés

La proportion des entreprises qui ont réalisé une innovation de produit au cours de la période 2010-2014 (tableau 182, première colonne) ne dépasse 50 % que pour les entreprises de la région de Marrakech (52,5 %). Elle est particulièrement faible pour les entreprises des régions de Fès (24,6 %), Rabat (23,1 %) et Tanger (25,9 %). Elle est de 36,7 % pour la région de Casablanca.

La proportion des entreprises qui ont réalisé au cours de la période en question une *innovation de procédé* (tableau 178, seconde colonne) est plus élevée, dans toutes les régions, que celle relative à l'innovation de produit. Cette proportion est particulièrement élevée pour les entreprises de la région de Tanger puisqu'elle s'y élève à 61,2 %, contre 49,7 % pour les entreprises de la région de Casablanca.

Tableau 182

Comparaison entre les régions concernant les changements apportés aux produits et aux procédés (en %)

Région	Réalisation d'innovation de produit	Réalisation d'innovation de procédé
Casablanca	36,7	49,7
Tanger	25,9	61,2
Marrakech	52,5	57,5
Fès	24,6	49,2
Rabat	23,1	50,0
Total	34,1	52,0

Coopération en innovation

La différence signalée en termes de statut entre les entreprises de la région de Casablanca et les entreprises de la région de Tanger se manifeste à propos de la nature de l'organisme avec lequel a lieu, lorsque c'est le cas, une coopération en innovation. Pour 83,3 % des entreprises de la région de Tanger, une coopération en la matière a lieu avec une entreprise du groupe (sans exclure d'autres organismes), alors que cette proportion n'est que de 18,2 % pour les entreprises de la région de Casablanca (l'organisme le plus souvent cité est alors « Fournisseur ») (tableau 183).

Tableau 183
Comparaison entre les régions en matière de coopération
en innovation avec d’autres organismes (en %)

Région	Organisme					
	Entreprise du groupe	Fournisseur	Client	Entreprise. même secteur	Université ou ...	Consultant ou laboratoire privé
Casablanca	18,2	47,7	15,9	6,8	9,3	39,5
Tanger	83,3	50,0	60,0	0,0	83,3	50,0
Marrakech	0,0	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0
Fès	40,0	62,5	60,0	26,7	13,3	62,5
Rabat	50,0	75,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Total	29,8	54,3	31,4	13,4	17,7	49,3

Effets induits de l’innovation

Des différences importantes sont constatées entre régions en ce qui concerne les effets induits de l’innovation (tableau 184). Certes, l’effet « amélioration de la qualité des produits » arrive en bonne place dans toutes les régions (la première sauf pour la région de Marrakech), mais l’effet « différenciation des produits » est cité par 90,9 % des entreprises de cette région et l’effet « augmentation de la capacité de production » l’est par 81,8 % des entreprises de la région de Fès et par 72,7 % des entreprises de la région de Tanger, contre seulement 46,4 % de celles de la région de Casablanca.

Tableau 184
Effets induits de l’innovation (en %)

Région	Nature de l’effet induit					
	Amélioration de la qualité des produits	Augmentation des parts de marché	Différenciation des produits	Augmentation de la capacité de production	Amélioration de la flexibilité de la production	Réduction des coûts de production
Casablanca	68,0	64,8	56,4	46,4	46,7	35,0
Tanger	75,0	40,9	19,0	72,7	16,3	50,0
Marrakech	87,5	88,5	90,9	45,4	42,1	22,2
Fès	90,9	57,6	66,7	81,8	60,6	60,6
Rabat	100,0	36,4	40,0	70,0	50,0	40,0
Total	74,4	61,4	54,2	55,2	43,5	39,7

Innovation organisationnelle et innovation marketing

En matière d'innovation organisationnelle et d'innovation marketing, la région d'appartenance de l'entreprise n'a pas d'impact significatif (tableau 185).

Tableau 185
**Comparaison entre régions de l'innovation organisationnelle
et l'innovation marketing**

Région	Innovation organisationnelle					Innovation marketing			
	Toutes formes*	Organisation du travail	Mode de produire	Gestion des connaissances	Relations avec les partenaires	Toutes formes	Design ou packaging	Promotion	Tarification
Casablanca	71,6	59,6	54,9	48,1	44,7	55,6	38,9	29,9	34,6
Rabat	65,4	57,7	50,0	23,0	23,1	38,5	23,1	15,4	26,9
Tanger	68,2	60,0	45,9	25,9	23,5	30,6	24,7	18,8	8,2
Marrakech	62,5	57,5	37,5	42,5	40,0	52,5	45,0	25,0	27,5
Fès	58,5	55,4	43,1	30,8	29,2	26,1	13,8	16,9	15,4
Total	68,5	58,9	50,6	40,9	38,1	47,0	33,3	25,6	27,2

Obstacles à l'innovation

Dans toutes les régions, l'obstacle « Importance des coûts perçus de l'innovation » est cité en premier par une proportion relativement importante d'entreprises, alors que les autres obstacles arrivent loin derrière (tableau 186). La région de Marrakech se distingue toutefois quelque peu avec le classement en premier par 25,6 % des entreprises de cette région de l'obstacle « manque de personnel qualifié », alors que cette proportion est en moyenne de 8,5 %.

Ce diagnostic est confirmé lorsqu'on prend en compte la proportion des entreprises qui ne classent pas tel obstacle dans les trois premiers (tableau 187).

Tableau 186

Obstacles à l'innovation pour l'ensemble des entreprises selon la région : obstacle cité en premier

Régions	Importance des coûts perçus de l'innovation	Importance des risques économiques perçus	Manque d'informations sur les marchés	Manque d'information sur les technologies	Manque de personnel qualifié	Difficulté à trouver des partenaires pour innover	Manque de soutien de la part du gouvernement	Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle	Manque de sources de financement	Incertitude de la demande en produits innovants	L'ensemble des entreprises
Casablanca	27,4	5,2	9,4	3,0	4,5	7,5	15,8	2,6	14,7	9,8	100
Tanger	42,9	7,1	10	5,7	13,0	1,4	2,9	0,0	2,9	12,9	100
Marrakech	35,9	17,9	2,6	10,3	25,6	2,6	2,6	0,0	2,6	0,0	100
Fès	51,0	2,0	6,1	2,0	6,1	8,2	12,2	2,0	6,1	4,1	100
Rabat	20,8	16,7	8,3	0,0	12,5	0,0	16,7	0,0	20,8	4,2	100
total	32,8	6,9	8,5	3,8	8,5	5,8	12,3	1,8	11,2	8,5	100

Tableau 187

Obstacles à l'innovation pour l'ensemble des entreprises selon la région : pas de classement dans les trois premiers

Régions	Importance des coûts perçus de l'innovation	Importance des risques économiques perçus	Manque d'informations sur les marchés	Manque d'information sur les technologies	Manque de personnel qualifié	Difficulté à trouver des partenaires pour innover	Manque de soutien de la part du gouvernement	Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle	Manque de sources de financement	Incertitude de la demande en produits innovants
Casablanca	30,7	52,7	49,8	57,4	52,0	46,1	33,2	62,7	32,6	53,0
Tanger	25,8	51,5	48,5	65,1	54,5	66,7	45,4	71,2	53,0	48,5
Marrakech	57,5	55,0	77,5	80,0	57,5	60,0	62,5	92,5	50,0	90,0
Fès	30,8	52,3	60,0	64,6	55,4	55,4	38,5	67,7	52,3	50,8
Rabat	70,8	70,8	62,5	91,7	41,7	62,5	41,7	95,8	58,3	75,0
total	34,0	53,5	53,7	62,6	52,7	51,7	38,1	68,3	40,3	56,0

4. Similitudes et différences entre les régions dans le domaine du financement

La principale information qui a été mise en évidence dans ce domaine est que les entreprises de l'industrie manufacturière marocaine sont peu nombreuses à faire appel au crédit d'un intermédiaire financier, que ce soit sous la forme d'un crédit ponctuel pour le financement d'un investissement ou sous celle du recours au découvert bancaire.

En ce qui concerne l'appel à un crédit ponctuel d'un intermédiaire financier (voir la première colonne du tableau 188), ce sont les entreprises des régions de Rabat et de Fès qui font le plus appel au crédit ponctuel (53,8% des entreprises pour Rabat et 46,2% pour Fès, contre 34,3% pour l'ensemble). La proportion en question est seulement de 32,4% pour les entreprises de la région de Casablanca et de 28,2% pour celles de la région de Tanger. Il n'y a donc pas à ce sujet de différence marquée entre ces deux régions.

Tableau 188

Différences entre régions dans le domaine du financement

Région	Appel au crédit d'un intermédiaire financier	Recours au découvert bancaire
Casablanca	32,4	51,8
Tanger	28,2	38,8
Marrakech	30,0	42,5
Fès	46,1	38,5
Rabat	53,8	42,3
Ensemble des régions	34,3	47,0

Dans toutes les régions, la principale raison donnée à une absence de recours est la raison « Pas besoin de crédit ». Toutefois, dans la région de Marrakech, toutes les entreprises citent les quatre (tableau 189). Elle est citée par 55,8% des entreprises de la région de Casablanca et par 67,8% des entreprises de la région de Tanger. Pour ces dernières, ce résultat peut s'expliquer par le fait que certaines d'entre elles sont des filiales d'entreprises étrangères et que le financement des investissements est assuré par la maison-mère.

Tableau 189
**Comparaison entre les régions des raisons du non-recours
au crédit ponctuel d'un intermédiaire financier (en %)**

Région	Raison d'un non-recours			
	Pas besoin de crédit	Taux d'intérêt trop élevé	Demande trop compliquée	Conditions de garantie exorbitantes
Casablanca	55,8	31,2	18,0	24,8
Tanger	67,8	32,1	22,2	20,4
Marrakech	100,0	100,0	100,0	100,0
Fès	42,4	39,4	23,5	36,4
Rabat	90,9	44,4	22,2	0,0
Total*	58,7	34,0	21,0	26,0

* Sans les « ne se prononcent pas » (2 entreprises).

S'agissant du recours au découvert bancaire (voir la seconde colonne du tableau 188), nous avons vu qu'il n'est réalisé que par 47 % des entreprises, toutes régions confondues. La dispersion de cette proportion entre régions est assez limitée, avec 51,9 % des entreprises qui y ont recours pour la région de Casablanca et 38,8 % seulement pour la région de Tanger. Pour cette dernière, la même explication que pour l'appel au crédit ponctuel peut être évoquée pour expliquer ce faible taux : il existe des solutions internes aux groupes pour le financement de la trésorerie.

CHAPITRE 4

Entreprises domestiques, entreprises marchandes

L'exploitation des réponses données par les entreprises au questionnaire de l'enquête a permis d'établir un « état des lieux » de l'industrie marocaine au regard de la diversité des entreprises qui la constituent en 2014. Ce panorama comprend des « faits », « informations » ou « résultats ». Certains ne font que confirmer des diagnostics largement partagés. Par contre, d'autres sont tout à fait originaux. Même en s'en tenant à ces derniers, il ne peut être question de se limiter dans cette conclusion à en faire la liste, d'autant que cette dernière aurait alors tout de ce qu'il est convenu d'appeler une « liste à la Prévert¹⁸ ». C'est l'image que ces résultats concourent à dessiner dont il convient de faire état en tant qu'elle est révélatrice des raisons de la faiblesse du processus d'industrialisation du Maroc mise en évidence dans le cadrage macro-sectoriel (volume 3, chapitre 1). On retrouve alors la problématique du programme de recherche *Made in Morocco* qui consiste à proposer une réponse à la question des causes de cette faiblesse en mobilisant pour cela une grille d'analyse théorique en termes de mondes de production. Dès lors, l'objet de cette conclusion est, après avoir présenté, sous la forme d'une image synthétique, les principaux résultats de notre enquête, de prendre la mesure de la valeur factuelle et empirique de cette dernière eu égard à la pertinence des hypothèses théoriques du programme de recherche *Made in Morocco* et de sa problématique générale. La principale question à laquelle il faut répondre est alors la suivante : les résultats de l'enquête conduisent-ils à établir la pertinence des propositions qui déclinent l'explication de cette faiblesse en se fondant sur cette problématique.

1. Une grande diversité d'entreprises

L'image qui ressort de l'ensemble des réponses portant sur les quatre domaines pris en compte est celle d'une grande *diversité* des entreprises qui composent le tissu industriel marocain. On ne peut faire état d'une

18. Une liste se terminant alors par « et un raton laveur ».

« entreprise industrielle marocaine », même si on se limite aux entreprises d'au moins dix emplois dont le patron ou les principaux actionnaires sont de nationalité marocaine. D'ailleurs, cette diversité n'est pas seulement, ou même avant tout, une différenciation par taille. Elle est une différenciation de nature de l'entreprise, celle-ci pouvant être désignée par le concept générique d'entreprise composite (en référence à une analyse de Paul Pascon (1971) relative à la société marocaine), abritant une variété de mondes de production avec, cependant, une dominante domestique et/ou marchande (El Aoufi dir., 2000).

Le premier trait de cette image est la part de l'emploi industriel (hors entreprises employant moins de dix personnes) qui est assuré par les entreprises dont le capital social est détenu à plus de 50 % par des entités étrangères. Cette part est très importante puisqu'elle s'élève à près de 40 % (38,4 % selon notre enquête). Ces entreprises sont principalement des grandes entreprises (plus de 200 emplois).

Le deuxième est relatif à l'importance de la sous-traitance, en un sens flou et vague qui ne se réduit pas aux entreprises dont la production est uniquement celle de produits dédiés à un client particulier. Même si on tient compte du fait que les entreprises de la branche « Textile-habillement-cuir » sont surreprésentées dans notre échantillon, cette importance est un fait massif. En effet, la proportion des entreprises qui déclarent être « sous-traitant » est estimée, à partir des résultats de l'enquête en corrigeant cette surreprésentation, à plus de 40 %, tandis que la proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés est estimée à au moins 32 % (pour notre échantillon avant toute correction, ces parts sont, respectivement, de 47,2 % et 38,8 %).

Le troisième est la présence d'un sous-ensemble d'entreprises qui sont uniquement exportatrices. Ainsi, les entreprises industrielles du Maroc qui occupent au moins dix personnes se décomposent en 27,1 % d'entreprises uniquement exportatrices (EUE ou G1), 23,8 % d'entreprises partiellement exportatrices (EPE ou G2) et 49,1 % d'entreprises qui ne sont pas exportatrices, c'est-à-dire qui vendent uniquement sur le marché intérieur (ENE ou G3). Ce « fait » contribue à mettre en évidence que la « différence » l'emporte nettement sur la « similitude » dans la mesure où, à de nombreux titres, les trois sous-ensembles en question se caractérisent différemment. Le second sous-ensemble a souvent des caractéristiques proches du troisième et participe, beaucoup plus que le premier, à un développement favorable du Maroc via le fait qu'elles conçoivent beaucoup plus souvent leurs produits

et innovent plus souvent. On le constate tout particulièrement dans les domaines suivants :

La taille : les grandes entreprises sont majoritaires dans le sous-ensemble des entreprises uniquement exportatrices (G1). Ce sont les petites dans le sous-ensemble des entreprises qui n'exportent pas (G3). Quant à celles qui sont partiellement exportatrices (G2), elles se situant dans une position intermédiaire entre les deux (tableau 190).

Tableau 190

Taille des entreprises et position à l'exportation

Taille	Uniquement exportatrices (G1)	Partiellement exportatrices (G2)	Non exportatrices (G3)
Très petite	1,5	3,2	8,7
Petite	21,7	40,8	59,2
Moyenne	42,0	37,6	27,8
Grande	34,8	18,4	4,3
Total	100,0	100,0	100,0

La nature des produits réalisés : la proportion des entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés est de 68,1 % pour G1, 36,3 % pour G2 et 25,2 % pour G3 (pour le nombre d'entreprises qui se déclarent « sous-traitant », le constat est le même : 72,5 % pour G1, 40,8 % pour G2 et 37,5 % pour G3).

Le mode de conception des produits dédiés : la conception est réalisée uniquement par le client pour 80,8 % des entreprises de G1, 55,6 % de celles de G2 et 53,7 % de celles de G3.

La destination géographique des exportations (G1 et G2 seulement) : 90,7 % du chiffre d'affaires à l'exportation des entreprises de G1 se fait sur le marché européen contre 70,1 % pour G2 ; à l'inverse, seulement 5,1 % des entreprises de G1 vendent sur les marchés arabe et africain et 36,1 % pour G2.

Ces « faits », à commencer par la place tenue par le sous-ensemble des entreprises uniquement exportatrices avec les caractéristiques qui leur sont propres, est essentiel à prendre en compte pour expliquer qu'au cours de la période 1998-2014, la progression du taux d'ouverture à l'exportation s'est accompagnée d'une hausse plus importante du taux de couverture du marché intérieur par les importations, c'est-à-dire expliquer la difficulté des entreprises industrielles marocaines à répondre à la demande intérieure, si on

a en tête que l'on doit clairement distinguer la compétitivité à l'exportation de la compétitivité à l'importation dès lors qu'on prend en compte la qualité des produits. Il s'avère, en effet, que les entreprises uniquement exportatrices génèrent une demande de produits intermédiaires ou d'équipement qui est le plus souvent satisfaite par des importations. Ces entreprises font partie des entreprises marocaines, mais elles sont extérieures au tissu industriel marocain, sauf exception. D'ailleurs, la question se pose de savoir si un tel tissu, doté d'une chaîne (un système national de qualification des produits et d'innovation) et d'une trame (des échanges répétés et importants entre entreprises marocaines), est à même d'exister dans le cadre de la mondialisation économique qui a cours depuis les années 1980. En effet, ce processus forme système avec l'éviction en position dominante du monde de production industriel par le monde de production marchand (il entraîne cette éviction tout en reposant fondamentalement sur elle). Il va donc à l'encontre d'une telle structuration nationale dans un pays comme le Maroc où l'enjeu est, si ce n'est d'en constituer un de toutes pièces, du moins de fortement développer une telle constitution à partir de maillons existants (il tend à détruire un tel tissu là où il s'était constitué de longue date comme on peut le constater en France, si ce n'est en Allemagne).

Plus généralement, les propositions théoriques du programme de recherche *Made in Morocco* qui découlent du recours à la déclinaison du concept de monde de production pour le Maroc et dont l'enquête permet de tester la pertinence se résument aux quatre suivantes :

1. Dans la constitution du tissu industriel marocain, la diversité l'emporte nettement sur l'isomorphisme impliquant de fortes similitudes entre les entreprises : il n'y a pas d'entreprise représentative.

2. Dans cette diversité, la part des entreprises qui relèvent principalement du monde de production domestique est importante. Le « retard » du Maroc au regard des pays qui ont connu un processus d'industrialisation marqué (les pays industrialisés du Nord et les NPI d'Asie) tient d'abord à ce poids du monde de production domestique.

3. Le « retard industriel » du Maroc tient aussi à deux faits stylisés :

- (i) à une position dépendante des entreprises qui relèvent principalement des mondes de production modernes « classiques » (le monde de production industriel et le monde de production marchand) parce que ce sont des sous-traitants au sein de ces mondes, et que cette dépendance conduit à une sous-industrialisation ;

(ii) au fait qu'elles ont d'énormes difficultés à s'inscrire dans les nouveaux mondes que sont le monde marchand-partenarial et le monde industriel-inventif, alors qu'une telle inscription est la garantie de ne pas être perdant dans le processus de mondialisation économique engagé depuis le tournant du XXI^e siècle;

4. Les similitudes entre branches l'emportent sur les différences en raison du caractère transversal aux branches des causes qui sont constitutives de la seconde et de la troisième proposition. Quant aux différences constatées, elles ne tiennent pas principalement au fait que la substance de la production de chacune lui est spécifique.

2. Les différences l'emportent sur les similitudes

Pour que l'on puisse faire état d'une « entreprise industrielle marocaine », il faudrait qu'une nette majorité d'entreprises relèvent principalement d'un modèle et que, a contrario, celles qui s'écartent de ce modèle soient nettement minoritaires. Or l'enquête révèle que les différences l'emportent nettement sur les similitudes. On ne peut donc faire état d'une « entreprise représentative¹⁹ ». Cela se constate dans tous les domaines passés en revue. Certes les similitudes sont nombreuses, mais elles cachent des différences. Les exemples, à ce titre, ne manquent pas :

Certes la grande majorité des entreprises qui produisent au Maroc sont « marocaines » au sens où il s'agit, très majoritairement, de sociétés dont le capital est détenu à plus de 75 % par des nationaux. Mais il n'y en a que 50 % d'entre elles qui adhèrent à une organisation professionnelle (association patronale ou chambre professionnelle).

Dans le domaine de la production et des marchés, les entreprises qui n'exportent pas sont, certes, très majoritairement des entreprises qui réalisent des produits génériques ou à la fois des produits génériques et des produits dédiés, mais au sein de ce sous-ensemble la part du principal produit dans le chiffre d'affaires est très diverse.

Dans le domaine du capital humain, la part des emplois dont le niveau d'éducation scolaire est inexistant ou s'est limité au primaire est généralement importante, mais il s'avère que les entreprises se partagent moitié/moitié entre celles qui ont procédé récemment à des recrutements de personnel qualifié et

19. Il est donc exclu de se référer à la théorie « normale » de la concurrence marchande qui repose sur cette hypothèse et qui, de ce fait, identifie la compétitivité à l'importation à la compétitivité à l'exportation (à commencer par la théorie néoclassique standard).

celles qui n'ont pas réalisé de telles embauches. De plus, si les entreprises qui n'ont pas organisé de formation professionnelle au cours des cinq dernières années sont nettement majoritaires, les raisons qu'elles donnent à cette absence sont diverses. Ainsi, le motif « Qualification suffisante » n'est cité en premier que par les petites entreprises et, dans une moindre mesure, par les moyennes entreprises.

Dans le domaine de l'innovation, il y a certes une forte proportion d'entreprises qui ne réalisent pas d'activité de R&D et, au sein du sous-ensemble majoritaire des entreprises qui n'en font pas, un obstacle parmi ceux qui peuvent justifier une telle absence est souvent cité en premier – « importance des coûts perçus de l'innovation » –, mais ce dernier ne l'emporte pas nettement sur les autres.

Dans le domaine du financement, il y a certes une majorité confortable d'entreprises qui n'ont pas fait appel au crédit d'un intermédiaire financier pour le financement d'un investissement et, au sein de ce sous-ensemble, il y a, certes, une raison principale très majoritairement donnée à cette absence de recours – « pas de besoin » –, mais au regard des réponses à de nombreuses autres questions, il apparaît que les entreprises concernées ne constituent pas un sous-ensemble homogène.

L'invalidation de l'hypothèse de « l'entreprise représentative » ne vaut pas seulement à l'échelle de l'ensemble de l'industrie manufacturière marocaine. Il en va de même au sein de chaque branche : on ne peut parler d'une « entreprise textile marocaine » ou d'une « entreprise agro-alimentaire marocaine », etc. Et aussi pour la « grande entreprise marocaine » ou la « petite entreprise marocaine », etc. Ou encore pour l'« entreprise exportatrice marocaine ». Et même pour la « grande entreprise exportatrice relevant de l'activité THC de la région de Tanger » ou pour la « moyenne entreprise non exportatrice de l'IEE de la région de Casablanca ». Quel que soit le sous-ensemble considéré, les différences entre les entreprises qui en font partie l'emportent sur ce qu'elles ont en commun.

Cela n'invalidé pas la thèse dite de l'isomorphisme défendue par certains gestionnaires en ayant recours au jeu de la logique de l'imitation réciproque, jointe, ou non, à la convergence sur une forme relativement plus efficiente que les autres. Mais l'espace au sein duquel cet isomorphisme est à même d'être constaté n'est ni la branche, ni le positionnement vis-à-vis de l'exportation, ni la région. Selon la problématique du programme de recherche *Made in Morocco*, cet espace est un monde de production. Il revient donc au même de dire que l'on est en présence d'une diversité de mondes de production quelle que soit la branche, le positionnement à l'export et la région pris en

compte. Les propositions suivantes découlent de cette première proposition ainsi reformulée.

3. Une présence marquée du monde de production domestique

Un monde de production a été défini sans prendre en compte d'une façon ou d'une autre la notion de sous-traitance dont il s'avère qu'elle est plurielle puisqu'il n'y a pas une seule façon d'établir la liste des caractéristiques observables qui permet de dire que la relation entre un client et un fournisseur est une relation de sous-traitance. Par contre, elle permet d'en proposer une conception générale qui se décline dans chaque monde de production sous une certaine forme. Tel est l'approfondissement à réaliser. Il est utile de rappeler qu'un monde de production est une catégorie idéal-typique (au sens de Max Weber). C'est une catégorie conceptuelle qui permet d'appréhender la réalité observable en considérant que cette réalité n'est jamais pure (en ce sens qu'elle ne relèverait que d'un seul monde de production). Elle doit être comprise en ayant recours à plusieurs mondes de production, c'est-à-dire en considérant qu'elle procède de la conjonction-combinaison de plusieurs mondes et que, hors situation de crise, l'un de ces mondes est dominant. Ainsi, lorsqu'on dit qu'une entreprise relève de tel monde, l'implicite est qu'elle en relève de façon dominante, sans exclure que certains aspects de son activité relèvent d'autres mondes. A ce titre, le monde de production domestique a un statut particulier, puisque ce n'est pas la combinaison de mondes de production modernes, mais le produit de la modernisation du monde de production traditionnel. Comme tel, le monde de production domestique n'est pas, comme les mondes de production modernes (marchand, industriel, partenarial, inventif) un idéaltype.

Dans le cours de la présentation des résultats de l'enquête, il a été constaté, à l'occasion, que certains d'entre eux dénotaient une présence du monde de production domestique. A ce titre, il a été dit que le sous-ensemble des entreprises qui relèvent, exclusivement ou principalement, de ce monde de production ne se réduisait pas à celui des entreprises qui ne réalisant que des produits génériques et pour lesquelles ces derniers sont des produits traditionnels marocains. Ces entreprises n'en constituent que le noyau. Des entreprises réalisant des produits génériques « industriels », au sens où ils relèvent d'une division du travail entre ceux qui les conçoivent et ceux qui les fabriquent, c'est-à-dire des produits conçus au sein de l'entreprise, en relèvent aussi en prenant en compte d'autres caractéristiques distinctives de ce monde. Et l'on ne peut, d'autre part, exclure que des entreprises ne réalisant que des produits dédiés (des sous-traitants au sens strict) ou à la fois

des produits génériques et des produits dédiés (produits mixtes) se rattachent aussi, principalement, au monde de production domestique au regard de ces autres caractéristiques.

Qu'en est-il du noyau ? Nous avons vu que 43,9% des entreprises de notre échantillon ne réalisent que des produits génériques et que, parmi ces entreprises qui ne réalisent que des produits génériques, ces derniers sont des produits traditionnels marocains pour 21,5% d'entre elles. Dans notre échantillon, le noyau des entreprises qui relèvent du monde de production domestique représente donc 9,4% du total des entreprises. Mais on sait que les très petites entreprises sont très mal représentées dans cet échantillon. Si on entend avancer une proposition qui vaille pour les entreprises de toute taille, il y a lieu de corriger ce pourcentage. Mais comment ? Ce que nous apprennent les réponses données par celles qui en font partie est que la moitié d'entre elles ne réalisent que des produits génériques et que, pour 73% de ces dernières, ce sont des produits traditionnels marocains. On retient d'étendre à l'ensemble des très petites entreprises ces pourcentages. Il y aurait donc de l'ordre de 18% des entreprises industrielles marocaines de toutes tailles qui réaliseraient des produits traditionnels²⁰ et qui seraient, au moins à ce titre, à rattacher au monde de production domestique. Si on s'en tient aux seules entreprises de plus de dix emplois, cette proportion s'élève à 8,0%²¹.

Pour avancer dans l'appréciation du poids des entreprises classés comme relevant principalement du monde de production domestique, il faut prendre en compte les autres marqueurs qui, appréhendés par l'enquête, sont propres à ce dernier. Il d'agit avant tout des deux suivants :

- le recours au réseau personnel pour le recrutement de salariés ;
- l'absence de recours au crédit d'une intermédiaire financier pour le financement de l'investissement.

Ce dont on est assuré, par les réponses à l'enquête, est que les entreprises du noyau qui vient d'être circonscrit sont, dans leur majorité, dotées de ces deux marqueurs. Elles sont 63% à citer le « réseau personnel » comme principal canal de recrutement et 60% à ne pas faire appel au crédit d'un intermédiaire financier. Toutefois, il ne s'agit pas d'une forte majorité dans les deux cas.

20. Ce pourcentage est obtenu en portant à 35% la part des très petites entreprises et en retenant pour elles que 50% réalisent des produits génériques et que 73% des entreprises de ce sous-ensemble produisent des produits traditionnels marocains. Le pourcentage obtenu de cette façon est précisément de 17,8%. On a $0,178 = (0,5 \times 0,73 \times 275 + 40) / (510 + 275)$.

21. Pour les entreprises de plus de 10 emplois, ce pourcentage est de $0,443 \times (40/222) = 0,08$.

De plus, les autres entreprises qui réalisent des produits génériques (dédiés à plusieurs clients) sont aussi des entreprises qui ont recours au réseau personnel (elles sont 51 % à citer en premier ce canal de recrutement) et ne font pas appel au crédit (elles sont 68 %, soit une proportion plus importante que celles constatée pour les entreprises du noyau).

En revanche, l'absence d'activité de R&D et l'absence de formation professionnelle ne font pas partie des marqueurs recherchés. Certes, il y a tout lieu de faire l'hypothèse que ce sont des caractéristiques qui sont partagées par les entreprises relevant du monde de production en question. D'ailleurs, elles le sont au moins pour le noyau d'entreprises qui réalisent des produits traditionnels marocains, puisque 85,0 % des entreprises de ce noyau ne réalisent pas de R&D et 77,5 % d'entre elles, de formations professionnelles. Mais, ces caractéristiques se retrouvent chez de nombreuses entreprises qui relèvent, principalement, du monde de production industriel ou du monde de production marchand. De plus, ce qui a été dit du monde de production domestique conduit à retenir que, dans leur grande majorité, les entreprises qui déclarent être des sous-traitants, et a fortiori celles qui ne réalisent que des produits dédiés n'en relèvent pas principalement et relèvent donc de ces deux mondes. De fait, 79,2 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D et 62,0 % d'entre elles, de formations professionnelles. Cela se vérifie aussi pour les entreprises qui ne réalisent que des produits dédiés et pour les entreprises au croisement de « sous-traitant » et « ne réalise que des produits dédiés (tableau 191).

Tableau 191
Recherche/développement et formation professionnelle

	Réalisation de R&D	Réalisation de formation professionnelle
Entreprises de plus de 10 salariés qui se déclarent « sous-traitant »	79,2 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D	62,0 % de ces entreprises ne réalisent pas de formation professionnelle
Entreprises de plus de 10 salariés qui ne réalisent que des produits dédiés	77,8 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D	62,1 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D
Entreprises de plus de 10 salariés qui à la fois se déclarent « sous-traitant » et ne réalisent que des produits dédiés	79,7 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D	62,4 % de ces entreprises ne réalisent pas de R&D

On s'en tient donc aux deux marqueurs sélectionnés.

Le « recours au réseau personnel » est cité comme étant le principal canal mobilisé par 54,4 % des entreprises de plus de dix salariés (ce pourcentage est de 54,9 % pour le total de notre échantillon). Quant à l'« absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert) », il l'est par 63,7 % d'entre elles (cette proportion est de 65,7 % pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon²²). Pour que l'on soit assuré d'une appartenance principale au monde de production domestique, il faut au moins que les deux caractéristiques soient présentes. Les entreprises qui les partagent représentent 33,3 % du nombre total d'entreprises (voir tableau ci-dessous).

Tableau 192
Crédit et réseau personnel (en %)

		Absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier		Total
		Oui	Non	
Recours principal au réseau personnel*	Oui	33,3	21,1	54,4
	Non	25,9	19,7	45,6
Total		59,2	40,8	100,0

* Les entreprises qui ne se prononcent pas (près de 40 % d'entre elles) ne sont pas comptées.

Avec ce qui vient d'être pris en compte, la proportion recherchée se situe donc, pour les entreprises de plus de dix emplois, quelque part entre 8,0 % et 33,3 %. Il faut maintenant affiner cette fourchette, c'est-à-dire en réduire l'ampleur. Le sous-ensemble qui définit le haut de la fourchette est celui des entreprises qui partagent les deux marqueurs retenus. Ce sous-ensemble comprend des entreprises qui réalisent uniquement ou partiellement des produits dédiés, des entreprises qui se déclarent « sous-traitant » et des grandes entreprises. Sans que l'on puisse affirmer que toutes les entreprises qui relèvent primordialement du monde de production domestique ne sont pas des entreprises qui sont dotées de l'une ou l'autre de ces trois caractéristiques, les chances que ce soit le cas sont fortes. Ces trois caractéristiques sont, donc, celles qu'il faut prendre en compte pour réduire la fourchette. En l'occurrence :

- si on retire du sous-ensemble initial l'ensemble des entreprises qui réalisent uniquement ou partiellement des produits dédiés, on parvient à 12,0 % et si on retire celles qui se déclarent « sous-traitant », à 17,8 ;

22. Voir tableau 99.

- si on retire les grandes entreprises, on parvient à 27,2 % ;
- si on retire seulement les grandes entreprises qui ne réalisent pas uniquement des produits génériques, on parvient à 27,8 %.

Il y a de fortes chances pour que le haut de la fourchette à déterminer se situe entre 12 % et 27,8 %, et même entre 17,8 % et 27,8 % si on s'en remet aux déclarations concernant lasous-traitance. Comme le retient la seconde proposition théorique du programme, cette proportion est donc importante. La seule précision qui peut être apportée ne peut résulter que d'un affinement par classe de taille de l'analyse qui a conduit à cette fourchette. On traite de la différenciation par branche de cette dernière dans le cadre de la quatrième proposition et de sa différenciation par région dans le cadre de la proposition complémentaire. Quant à sa différenciation selon la position vis-à-vis de l'exportation, il en est question après avoir traité de l'affinement par classe de taille.

4. Les entreprises qui relèvent principalement du monde de production domestique ne sont pas seulement des petites entreprises

S'agissant de la distribution par tailles de la présence du *monde de production domestique*, les résultats à prendre en compte sont les suivants :

Pour le noyau, les entreprises de plus de dix emplois qui ne réalisent que des produits traditionnels marocains sont très majoritairement des petites entreprises. On ne trouve aucune grande entreprise et seulement 17,5 % d'entreprises de moyenne taille

Pour le marqueur « Recrutement par recours au réseau personnel », ce canal arrive en tête quelle que soit la tranche de taille ; pour les petites entreprises, le pourcentage des entreprises qui le classent en premier est le plus élevé (58,4 %), mais il ne dépasse que de peu celui des moyennes entreprises (50,9 %) et surtout celui des grandes entreprises (53,0 %) (voir tableau 48).

Pour le marqueur « Pas de recours au crédit d'un intermédiaire financier », il s'avère que les grandes entreprises (49,4 %) et les moyennes entreprises (62,1 %) sont nombreuses dans ce cas, même si les petites entreprises sont relativement plus nombreuses (71,4 %) (voir tableau 99)²³.

23. Ces pourcentages sont relatifs à l'ensemble des entreprises qui ont répondu à la question. Ils diffèrent un peu des chiffres qui figurent dans le tableau ci-dessous puisque ce dernier exclut les entreprises qui ne se prononcent pas à propos du principal canal de recrutement.

Pour le croisement entre ces deux autres marqueurs, le constat est le même que pour chacun d'eux : il y a un nombre appréciable d'entreprises moyennes (29,6 % des entreprises moyennes de ce sous-groupe) et de grandes entreprises (28,8 % des grandes entreprises de ce sous-groupe) dans ce dernier, même si les petites entreprises y sont plus représentées (39,2 % des petites entreprises de ce sous-groupe).

Tableau 193

Recours au crédit et taille de l'entreprise (en %)

Petites entreprises		Absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier		Total
		Oui	Non	
Recours principal au réseau personnel	Oui	39,2	19,2	58,4
	Non	26,4	15,2	41,6
Total *		65,6	34,4	100,0

* Sans compter les entreprises qui ne se prononcent pas

Entreprises moyennes		Absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier		Total
		Oui	Non	
Recours principal au réseau personnel	Oui	29,6	21,2	50,8
	Non	29,7	19,5	49,2
Total		59,3	49,7	100,0

Grandes entreprises		Absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier		Total
		Oui	Non	
Recours principal au réseau personnel	Oui	28,8	24,2	53,0
	Non	18,2	28,8	47,0
Total		47,0	53,0	100,0

* Sans compter les entreprises qui ne se prononcent pas.

La conclusion que l'on peut tirer de cet affinement est que les entreprises qui relèvent, principalement, du monde de production domestique ne sont pas seulement de petites entreprises. Un certain nombre d'entreprises intermédiaires et même de grandes entreprises sont dans ce cas.

En termes de différenciation selon la position à l'exportation, il n'est pas *a priori* impossible à une entreprise qui relève, principalement, du *monde*

de production domestique d'exporter une partie de sa production. On le constate déjà pour le noyau. En effet, dans ce noyau d'entreprises de plus de 10 emplois qui ne réalisent que des produits traditionnels marocains, un nombre non négligeable d'entre elles (30 %) font partie du sous-ensemble des entreprises exportatrices et certaines d'entre elles sont même spécialisées à l'exportation (7,5 %)

Tableau 194

Différenciation selon la position à l'exportation

	Uniquement exportatrice	Partiellement exportatrice	Exportatrice	Non exportatrice	Total
Entreprises du noyau	7,5 %	22,5 %	30,0 %	70,0 %	100,0 %

Qu'en est-il pour le niveau supérieur de la fourchette ? Pour le marqueur relatif au capital humain, celui qui a trait au canal de recrutement « Recours au réseau personnel », l'enquête montre que la proportion des entreprises qui ont cette caractéristique (elles placent ce canal en premier) n'est pas très différente entre les entreprises exportatrices (50,6 %) et celles qui n'exportent pas (59,6 %) (voir tableau 71). Quant au marqueur relatif au financement, celui qui a trait à « l'absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier », l'enquête montre que la proportion des entreprises qui ont cette caractéristique est, certes, plus faible pour le sous-ensemble des entreprises exportatrices que pour le sous-ensemble des entreprises non exportatrices, mais qu'elle n'en est pas moins très élevée pour le premier puisqu'elle est de 59,6 % (voir tableau 105).

Il est donc difficile de se prononcer sur le point de savoir si la proportion des entreprises qui relèvent principalement du monde de production domestique est très différente entre le sous-ensemble des entreprises exportatrices et celui des entreprises non exportatrices. La seule information qui conduit à retenir que cette proportion doit être nettement plus importante dans le second sous-ensemble est que, dans le premier, la proportion des entreprises sous-traitantes est beaucoup plus élevée que dans le second, étant entendu qu'une entreprise sous-traitante a peu de chances de relever, exclusivement ou même principalement, du monde de production domestique. En effet, nous avons vu que 54,1 % des entreprises exportatrices ne réalisent que des produits dédiés (voir tableau 27) et qu'elles sont 62,7 % à se déclarer sous-traitant (voir tableau 30), contre 24,1 % et 32,9 % au sein du sous-ensemble des entreprises qui n'exportent pas.

On ne peut donc exclure qu'un certain nombre des entreprises qui relèvent principalement du monde de production domestique soient des entreprises exportatrices. Mais on est assuré que pour toutes celles qui n'exportent pas, cette appartenance est un obstacle à l'exportation dès lors que le produit réalisé est un produit destiné, exclusivement ou principalement, à la consommation productive (la consommation intermédiaire des comptes nationaux), et non à la consommation finale. Cela vaut aussi pour les entreprises qui pourraient vendre à des entreprises marocaines exportatrices, dès lors que ceci impose qu'elles soient des sous-traitants de ces dernières.

5. La sous-traitance en tant que fourniture d'un produit dédié à un client particulier

La grille d'analyse retenue est porteuse d'une définition générale-conceptuelle de la sous-traitance parce qu'elle distingue nettement la transaction commerciale de la transaction salariale, ce qui n'est pas le cas dans la théorie économique « normale » procédant de la problématique du choix rationnel²⁴. La transaction commerciale consiste à s'entendre sur le transfert contre monnaie d'un fournisseur à un client du droit de disposer d'un objet utile produit par le fournisseur. Cette transaction ne peut s'établir sans problème (ou crise) que si le client et le fournisseur partagent une convention de qualité qui est notamment constitutive d'un point de vue commun sur le principe du « juste » prix payé par le client au fournisseur. Il peut s'agir d'une transaction entre une entreprise et une non-entreprise (administration ou ménage qui consomme l'objet en question dans des activités dont l'objet n'est pas de produire pour vendre) ou d'une transaction entre deux entreprises. La sous-traitance est relative à une transaction entre deux entreprises, c'est-à-dire une transaction dans laquelle le client est une entreprise. Comme l'entreprise, en tant qu'organisation séparée de la famille qui produit pour vendre, est une catégorie moderne (elle n'existe pas comme telle dans la société traditionnelle), on est assuré que la sous-traitance n'existe pas dans le monde de production traditionnel. Elle va de pair avec le passage à une division du travail entre entreprises interne à l'industrie (au sens qui consiste à distinguer l'industrie de l'artisanat). Comme la principale caractéristique du monde de production

24. Cet approfondissement procède dans une large mesure d'un réexamen critique de l'analyse développée dans B. Billaudot et P.A. Julien (1998), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau » (note de travail IREPD), à la lumière du concept de monde de production qui n'était pas mobilisé à l'époque dans cette analyse. Rappelons que le concept en question est lui-même une appropriation critique de celui qui a été élaboré par Salais et Stopper (1993).

domestique est une maîtrise des savoirs nécessaires à la réalisation de produits traditionnels, la « sous-traitance » n'existe pas non plus dans le monde de production domestique.

La définition générale à laquelle on parvient est donc la suivante : la transaction est une transaction de sous-traitance lorsque le produit du fournisseur est dédié au client (le fournisseur est un « sous-traitant » et le client, un « donneur d'ordre »). Comme tout produit, celui-ci a des caractéristiques d'usage, en tant que ressource à la disposition du client. Avec la relation en question, l'enjeu est que ce dernier puisse convenir que le produit répond bien à l'usage *spécifique* qu'il veut en faire dans sa propre activité de production (il s'agit le plus souvent de l'une des composantes du produit qu'il réalise). Autrement dit, le produit en question ne peut être un objet utile pour un autre client. Cette définition n'implique pas que ce soit le client qui définisse seul les caractéristiques d'usage exigées du produit (en tant qu'il s'agit pour lui d'une ressource) et, *a fortiori*, qu'il soit seul à le concevoir en spécifiant ses caractéristiques de production.

Une telle définition n'est donc porteuse d'aucune dépendance du fournisseur vis-à-vis du client. A ce titre l'emploi du qualificatif « sous-traitant » pour désigner le fournisseur, ainsi que du terme « sous-traitance » qui en découle pour qualifier la relation, est problématique si on a en tête que le « sous » implique une dépendance, c'est-à-dire que la relation en question soit une relation d'autorité (le client aurait autorité sur le fournisseur). D'ailleurs, le fait de qualifier le client de « donneur d'ordre » pose le même problème. Nous allons voir qu'une telle dépendance ne se constate que pour certaines formes de sous-traitance, à commencer par la première qui a vu le jour à grande échelle après la Seconde Guerre mondiale, c'est-à-dire à l'époque où les deux termes en question deviennent d'un usage courant, soit celle qui est propre au monde de production industriel. Au lieu de « sous-traitance », on devrait donc parler de « fourniture de produit dédié », au lieu de « sous-traitant », de « fournisseur de produit dédié » et au lieu de « donneur d'ordre », de « client d'un produit qui lui est dédié ». Toutefois, les termes « sous-traitance », « sous-traitant » et « donneur d'ordre » sont conservés ici parce qu'ils sont d'usage courant et présentent l'avantage de la concision. Cela implique de parler de sous-traitance classique lorsqu'il y a dépendance (en ce sens que la relation est une relation d'autorité)²⁵.

25. Si on se réfère à Commons (1934), cette précision s'avère nécessaire parce que, pour toute transaction commerciale selon cet auteur, le client est dépendant du fournisseur dès lors qu'il ne produit pas lui-même la ressource qu'il achète, qu'elle lui soit ou non dédiée. Il y a à la fois conflit et dépendance.

6. La sous-traitance classique des mondes de production industriel et marchand

Les deux mondes de production « classiques » sont ceux qui permettent, avec le monde de production domestique, de comprendre les modalités observables de la production pour la vente jusqu'à la « crise de 1974 ». Ce sont le monde de production industriel et le monde de production marchand. Ils ont en commun que la transaction est un échange soumis à l'exigence d'équivalence entre ce que cède le fournisseur (le droit de disposer de ce qu'il a produit) et ce que cède le client (le prix en argent payé), c'est-à-dire une équivalence entre le droit de disposer du produit en question et le droit de disposer de tout produit que l'on peut acheter ailleurs avec cette somme d'argent (que ce soit le fournisseur avec l'argent qu'il reçoit ou le client, avec la somme d'argent qu'il verse). Le juste prix relève alors d'une justice distributive pour laquelle la concurrence (ici la mise en concurrence par le donneur d'ordre de divers sous-traitants potentiels) prime sur la coopération (ici la coopération entre le donneur d'ordre et le sous-traitant). Au plan technique, la contrepartie de cette caractéristique sociale commune est que la « sous-traitance », telle qu'elle a été définie en toute généralité, revêt une forme *classique* : le produit que doit réaliser le sous-traitant est conçu par le donneur d'ordre. La relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant est alors une relation d'autorité – le premier a le pouvoir de définir le produit et d'imposer cette caractérisation au sous-traitant qui doit s'y conformer. Ce dernier est un exécutant. Il n'a pas besoin de développer une activité de recherche et développement lui permettant de concevoir des produits et d'innover en la matière. On est alors conduit à retenir que la sous-traitance est porteuse d'une sous-industrialisation d'un pays lorsque les entreprises du pays sont des sous-traitants de donneurs d'ordre « étrangers », puisque l'industrialisation du pays en question est dépendante de l'industrialisation des pays de ces donneurs d'ordre, qu'elle ne bénéficie en quelque sorte que des miettes de cette dernière.

Sur la base de ce fond commun, quelle est la différence entre la sous-traitance du monde de production industriel et la sous-traitance du monde de production marchand ? Cette différence est la suivante :

Dans le monde de production industriel, une entreprise sous-traitante est sélectionnée par un donneur d'ordre en appliquant la *règle du moins disant* : l'entreprise qui est choisie est celle qui propose le prix le plus faible pour la fabrication d'un produit dont la qualité est normalisée extérieurement au donneur d'ordre, dans un contexte où la convention du juste prix est le « prix de production ». Il s'agit souvent, pour le donneur d'ordre, d'une sous-traitance de capacité (le donneur d'ordre produit la composante en

question, mais la capacité de production qu'il a installée est « a minima », ce qui implique qu'il fasse appel à un sous-traitant lorsque la demande pour son produit dépasse la demande « minimale » ayant conduit à fixer la capacité de production installée).

Dans le monde de production marchand, la normalisation du produit dédié est propre au donneur d'ordre dans un contexte où la convention du juste prix est le « prix de marché » (entendu comme celui qui procède des consentements à payer des acheteurs). La règle en vigueur est alors la règle du mieux disant : le sous-traitant qui est retenu est celui qui propose le meilleur rapport « qualité/prix ». Ladite qualité est encore un écart à une norme, mais cette norme est propre au donneur d'ordre. Du monde de production industriel au monde de production marchand, on passe donc d'une logique de choix du client ne prenant en compte que le « coût (pour lui) » à une logique fondée sur la triade « coût-qualité-délai ».

Dans les deux cas, la qualité est la qualité au sens qui s'est imposé dans les entreprises lorsqu'il y est question de « contrôle de la qualité » ou d' « amélioration de la qualité » : les articles réalisés doivent être le plus conformes possibles au « produit théorique » conçu par le donneur d'ordre. La différence qui vient d'être caractérisée permet de comprendre pourquoi la sous-traitance classique a pu voir le jour dans le cadre du monde de production industriel. Pour le « sous-traitant », le bloc de savoirs qu'il doit connaître et avoir la capacité de mobiliser pour réaliser cette production déléguée dont il a la charge consiste en des connaissances codifiées à l'extérieur du client ou de la relation « client-fournisseur » particulière tenant au fait que le produit est dédié. Ce sont des connaissances communes à l'échelle de la branche considérée.

Avec le passage à la sous-traitance du monde de production marchand, il n'en va plus de même : le bloc de savoirs que le sous-traitant doit maîtriser comprend des connaissances qui ne sont plus communes (c'est-à-dire codifiées à l'extérieur du donneur d'ordre). Si elles le sont au sein de ce dernier, elles sont tacites pour le sous-traitant. Dans la mise en œuvre de la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, on passe de la simple coordination (par la mise en concurrence selon le principe du moins disant) à la concertation assurant la transmission de ces connaissances, c'est-à-dire l'accès du sous-traitant à des connaissances qui, pour au moins certaines d'entre elles, font partie du patrimoine propre du donneur d'ordre. Cette concertation n'est pas encore la coopération qui est propre au monde de production partenarial (voir infra). La concertation est interne à une relation qui demeure une relation d'autorité. On comprend alors pourquoi la pure sous-traitance du monde de

production marchand, prenant la place de la pure sous-traitance du monde de production industriel, est problématique et pourquoi, en raison de ce caractère problématique, les formes observables relèvent de la forme de sous-traitance propre au monde de production complexe qualifié de marchand-partenarial, un monde à dominante marchande qui comprend une dose de partenariat sans que la relation perde pour autant son statut de relation d'échange.

7. Les formes de sous-traitance propres aux mondes de production partenarial et inventif

Comme mondes idéal-typiques théoriques, le monde de production partenarial et le monde de production inventif sont virtuels. Cela signifie qu'il n'existe pas encore de formes observables de production relevant principalement de l'un ou l'autre de ces deux mondes. Ce qui est commun aux formes de sous-traitance (au sens général de production dédiée) qui sont propres à ces deux mondes de production est que la relation ne relève plus de l'échange, mais de la réciprocité. L'exigence de justice entre les deux partenaires ne relève plus de la justice distributive, mais de la justice commutative. C'est dans la relation que se conçoit le « juste » prix qui se présente alors comme un contre-don, au regard du don que le fournisseur fait au client du droit de disposer des produits qu'il a réalisés pour ce dernier. Il dépend de la reconnaissance par le donneur d'ordre de la qualité du don en question. On quitte, dans les deux cas, la sous-traitance classique parce que le produit que le sous-traitant doit réaliser n'est plus conçu par le donneur d'ordre. La relation n'est plus une relation d'autorité. En quoi ces deux formes se distinguent-elles ? La différence entre les deux est la suivante :

Dans le monde de production partenarial, la conception du produit est réalisée en commun par le donneur d'ordre et le fournisseur, en raison du fait que chacun apporte un patrimoine de connaissances spécifiques dans cette activité de co-conception (encore qualifiée d'ingénierie concourante), activité qui mobilise souvent un plateau de conception. A la concertation propre à la forme de sous-traitance du monde de production marchand se substitue la coopération. Le juste prix est encore un prix de marché, en ce sens qu'il procède du consentement à payer du client (avec des salaires des employés du fournisseur qui découlent du prix auquel la production est ainsi vendue).

Dans le monde de production inventif, le produit dédié est conçu par le sous-traitant en raison de la disposition d'un capital de connaissances internes auquel le client fait appel pour disposer de la ressource qu'il recherche, sans avoir lui-même dans son propre patrimoine de quoi la penser. Il fait appel à la capacité du « sous-traitant » à inventer cette ressource. On pourrait parler à

sujet de sous-traitance d'intelligence, mais il paraît préférable de réserver cette dénomination pour la forme complexe de sous-traitance propre au monde industriel-inventif (voir infra). Le juste prix est encore, comme dans le monde de production industriel, un « prix de production » (avec des salaires des employés du fournisseur qui préexistent au prix de vente des produits qu'il réalise et dont, en conséquence, ce prix découle).

8. Les formes de sous-traitance propres aux mondes de production marchand-partenarial et industriel-inventif

Le monde de production marchand-partenarial et le monde de production industriel-inventif sont des mondes complexes qui ne sont pas virtuels. On est à même d'observer des entreprises qui relèvent de l'un ou l'autre de ces deux mondes. Chacun se comprend comme le produit de l'hybridation d'un monde de production classique par l'un des deux mondes virtuels dont il vient d'être fait état. Pour le monde marchand-partenarial, il s'agit d'une hybridation du monde marchand par le monde partenarial et, pour le monde de production industriel-inventif d'une hybridation du monde industriel par le monde inventif.

Les formes de sous-traitance propres à ces deux mondes de production se déduisent de ces définitions. Elles ont en commun que, dans les deux cas, la relation n'est plus une stricte relation d'autorité reposant sur une coordination dite marchande (parce que procédant de la mise en concurrence). La relation inclut de la concertation, de l'échange d'informations. Cet échange est souvent informatisé, en ce sens qu'il procède de ou est assuré par des logiciels partagés, si ce n'est communs. La logique du réseau s'est substituée pour partie à la logique du « chacun pour soi » de la concurrence marchande, sans pour autant que cette dernière ait disparue. Les différences entre ces deux formes hybrides de fourniture de produit dédié sont alors les suivantes :

Dans le monde de production marchand-partenarial, le fournisseur participe à la conception du produit dédié, sans intervenir dans la définition des caractéristiques d'usage de la ressource recherchée par le donneur d'ordre. Le principe du juste prix est le « prix de marché », c'est-à-dire un prix révélé par le marché en raison des consentements à payer des clients.

Dans le monde de production industriel-inventif, le fournisseur participe à la définition de ces caractéristiques d'usage. Le principe du juste prix est le « prix de production », soit un prix qui préexiste au marché. On retient de parler pour cette forme de sous-traitant, de sous-traitance d'intelligence.

On est bien en présence de formes différentes. Dans une entreprise-réseau, ou réseau vertical d'entreprises ayant à son sommet une tête de réseau en position de donneur d'ordre, les sous-traitants du premier cercle sont des deux types qui viennent d'être définis, tandis que les sous-traitants du second cercle relèvent encore de la sous-traitance classique. Telle est la définition théorique de la distinction de ces deux cercles

9. La sous-industrialisation tient à la position de sous-traitant classique de la majorité des entreprises exportatrices

La présence encore marquée du monde de production domestique dans l'industrie marocaine, même à s'en tenir aux entreprises de plus de dix emplois, n'est pas la seule raison de la faiblesse du processus d'industrialisation du pays. La seconde raison, dont on ne peut dire si elle est principale ou secondaire au regard de la précédente, est que l'ouverture sur le marché mondial, s'est principalement traduite par la constitution et le développement d'entreprises sous-traitantes.

En effet, à partir du moment où cette sous-traitance est une sous-traitance classique, c'est-à-dire pour laquelle la conception du produit est réalisée par le donneur d'ordre, le sous-traitant est en situation de dépendance technique. Il n'a pas à développer une activité de recherche et développement pour être apte à concevoir les produits qu'il vend. Il n'y a pas d'appel à une main-d'œuvre qualifiée. On assiste certes à une dynamique de création d'emplois qui s'accorde, pour partie, à la demande d'emplois venant principalement de personnes ne disposant pas du niveau secondaire d'éducation et même le plus souvent du niveau primaire, mais sans dynamique positive du changement de la structure de l'emploi global par qualification.

La première question cruciale qui se pose à ce propos est celle de savoir dans quelle mesure l'économie nationale a pu s'adapter au basculement qui est intervenu du côté des donneurs d'ordre avec le passage du recours à une sous-traitance classique relevant principalement du monde de production industriel (années 1960-1980) au recours à une sous-traitance classique relevant principalement du monde de production marchand (années 2000). Que nous apporte l'enquête pour répondre à cette question ? Nous venons de voir que la différence entre la forme de sous-traitance propre au monde de production marchand et la forme de sous-traitance propre au monde de production industriel se caractérise, en ce qui concerne la conception des produits, par une spécification propre au donneur d'ordre de ces derniers, ce qui suppose une capacité d'accès du sous-traitant à un segment du patrimoine propre de connaissances du donneur d'ordre, et non plus seulement au patrimoine des

connaissances codifiés à l'extérieur des entreprises. Ce déplacement est difficile à appréhender par notre enquête. Les seuls marqueurs potentiels saisis par cette dernière sont à rechercher du côté des réponses aux questions relatives au mode de conception des produits dédiés (question 3.4, dont le résultat figure dans le tableau 11 pour l'ensemble des entreprises et le tableau 29 pour les seules entreprises exportatrices), à la forme de la relation de sous-traitance (question 2.5, dont le résultat figure dans le tableau 14 pour l'ensemble des entreprises et le tableau 31 pour les seules entreprises exportatrices) et à l'innovation (questions 6.4, 6.5 et 6.6). De plus, la différence en question se caractérise, en ce qui concerne la formation des salaires, par une inversion du lien entre les salaires de ceux qui réalisent les produits dédiés et les prix de vente de ces derniers. Portant essentiellement sur la situation de chaque entreprise en 2014 ou ce qu'elle a fait en certains domaines au cours de la période 2010-2014, l'enquête ne nous apprend rien à cet autre sujet.

Le problème que l'on rencontre est alors de pouvoir démêler ce qui relève d'une réponse à la question précise à laquelle on cherche à répondre de ce qui a trait à une autre question, celle relative à la capacité des entreprises exportatrices marocaines à participer au second changement qui est intervenu des années 1960-1980 aux années 2000, en ce qui concerne la sous-traitance (au sens général de «production dédiée»). En l'occurrence, cette autre question est la suivante : dans quelle mesure les entreprises existantes sont-elles en capacité d'évoluer vers des formes de sous-traitance, participative ou inventive (ou encore d'intelligence), qui permettent de sortir de la sous-industrialisation dépendante ? Une telle évolution passe à la fois par la mise en place en interne d'une activité de R&D et par une formation professionnelle à même d'élever la qualification moyenne des salariés. On doit alors prendre en compte les réponses à d'autres questions de l'enquête (question 6.2 et question 7.8).

Sans chercher à démêler les réponses à ces deux questions, la réponse globale qui s'impose est que la capacité d'évolution dans le sens souhaité est faible. En effet, la situation décrite dans l'enquête se caractérise par les traits suivants²⁶ :

La proportion des entreprises qui, réalisant des produits dédiés, sont les propres concepteurs de ces produits (sous-traitance d'intelligence propre au monde de production industriel-inventif) sont très peu nombreuses (9,6%). Cette proportion est même plus faible pour les seules entreprises exportatrices

26. Les pourcentages indiqués sont relatifs à l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Pour les seules entreprises de plus de 10 salariés, ils sont très proches de ces derniers.

puisque'elle n'est que de 6,5 % (et de 4,3 % pour les entreprises uniquement exportatrices).

La proportion des entreprises qui, réalisant des produits dédiés, participent avec le client à leur conception (sous-traitance propre au monde de production marchand-partenarial) sont un peu plus nombreuses (24,0 %), avec toujours une proportion plus faible pour le seul sous-ensemble des entreprises exportatrices pour lesquelles elle est de 20 % (et seulement de 14,9 % pour les entreprises uniquement exportatrices).

La proportion des entreprises qui déclarent que la relation de sous-traitance est une relation de dépendance est très élevée : elle est de 72,9 % pour l'ensemble des entreprises et de 78,8 % pour les seules entreprises qui exportent et elle monte à 80,0 % pour les entreprises uniquement exportatrices. Certes, les entreprises qui font état d'une évolution de la relation vers le partenariat sont relativement nombreuses puisque'elle s'élève à 36,8 % à l'échelle de l'ensemble des entreprises, mais elle n'est que de 31,7 % les seules entreprises exportatrices en raison d'un niveau encore plus bas pour les entreprises uniquement exportatrices (27,0 %).

La proportion des entreprises qui mobilisent la technique de la CAO (conception assistée par ordinateur) est faible (elle est de 34,4 % pour l'ensemble des entreprises et de 41,1 % pour les seules entreprises exportatrices).

On compte 17,8 % seulement des entreprises qui ont une activité de R & D en interne (25,6 % si on ajoute celles qui en réalisent une en externe), cette proportion n'étant qu'un peu plus élevée pour les seules entreprises exportatrices (24,0 % pour l'existence d'une activité en interne et 33,9 % y compris activité en externe).

La proportion des entreprises qui ont réalisé une innovation de produit au cours de la période sous revue est de 34,1 % seulement (36,5 % au sein du sous-ensemble des entreprises exportatrices).

La formation professionnelle est loin d'être une pratique courante puisque 66,1 % des entreprises n'en ont par organisé au cours de la période 2010-2014. La proportion propre au seul sous-ensemble des entreprises exportatrices est, certes, un peu moins élevée, mais elle est encore supérieure à 50 % puisque'elle est précisément de 56,2 %.

Il n'en reste pas moins que le trait le plus révélateur de la faible capacité d'adaptation de beaucoup d'entreprises marocaines à répondre aux exigences d'une ouverture au marché mondial qui soit porteuse d'un réel processus d'industrialisation du Maroc (un processus qui place le Maroc parmi les pays

gagnants dans la compétition mondiale) est la principale raison donnée à l'absence de formation professionnelle, puisque cette raison est « Qualification suffisante » – cette raison est citée par 47,3 % des entreprises sans presque aucune différence entre les entreprises exportatrices (47,4 %) et les entreprises qui n'exportent pas (47,2 %) et de même au sein des entreprises exportatrices entre celles qui sont uniquement exportatrices (47,7 %) et celles qui le sont partiellement (47,1 %).

Or une entreprise dont le dirigeant ou l'un des responsables déclare qu'il n'a pas besoin d'élever le niveau de formation de son personnel, alors que beaucoup de ses salariés n'ont même pas acquis le niveau primaire d'éducation, est destinée à rester enfermée dans la forme de sous-traitance industrielle classique ou à ne pas pouvoir faire face, sur le marché intérieur, à la concurrence des produits réalisés par des entreprises de pays du Sud qui se sont adaptées au nouveau contexte.

10. La faiblesse du processus d'industrialisation n'est pas propre à certaines branches parce que, entre branches, les similitudes l'emportent sur les différences

Les résultats, qui ont été présentés dans le troisième chapitre et qui sont relatifs aux similitudes et différences entre branches dans les domaines couverts par l'enquête, permettent d'argumenter en faveur de la quatrième proposition selon laquelle les causes de la faiblesse du processus d'industrialisation sont communes à l'ensemble des branches. Les deux propositions précédentes nous donnent les causes de la faiblesse du processus d'industrialisation du Maroc : 1. la présence encore marquée du monde de production domestique et 2. le manque de capacité très largement partagée pour les entreprises qui ne relèvent pas de ce monde de production à s'adapter aux nouvelles conditions de la compétition économique mondiale. Dès lors, de deux choses l'une : ou bien les caractéristiques qui ont servi à mettre en relief ces deux causes, à argumenter en faveur du bien-fondé de l'une et l'autre de ces deux propositions, sont propres à certaines branches, ou bien elles sont largement communes à toutes les branches, les différences entre elles relatives à ces caractéristiques pouvant être considérée comme secondaires. L'enquête fait ressortir la seconde explication : les causes en question ne tiennent pas principalement à certaines branches ; elles sont très largement transversales à toutes les branches de l'industrie manufacturière.

L'argumentation en faveur de cette proposition consiste à mettre en évidence que les résultats de l'enquête relatifs aux caractéristiques mises en jeu dans la seconde et la troisième proposition permettent d'affirmer qu'à

leur propos, les similitudes l'emportent sur les différences. Même si certaines caractéristiques sont communes aux deux propositions, il y a lieu de traiter distinctement de la différenciation par branches de l'argumentation avancée pour chacune de ces deux propositions.

11. Le poids du monde de production domestique

A l'échelle de l'ensemble des branches, la proportion du nombre d'entreprises relevant exclusivement ou principalement du monde de production domestique a été situé au sein d'une fourchette dont la valeur basse correspond au seul noyau des entreprises qui réalisent des produits traditionnels marocains et la valeur haute, celle qui est donnée par la conjonction du recours au réseau personnel pour recruter des salariés et de l'absence de recours au crédit d'un intermédiaire financier pour le financement des investissements. L'argumentation en faveur de la quatrième proposition au titre de la première cause consiste donc à mettre en évidence que, selon les résultats de l'enquête, ces deux valeurs – ce sont des proportions d'entreprises – ne varient pas fortement d'une branche à l'autre ou pour le moins que tel est le cas pour la valeur haute.

En ce qui concerne la valeur basse, la proportion des entreprises qui déclarent ne réaliser que des produits génériques est assez différente d'une branche à l'autre (voir tableau 115). En effet, cette proportion est beaucoup plus faible dans les branches THC et IEE que dans les autres. Il en va de même pour la part des entreprises de ce sous-ensemble qui réalisent des produits traditionnels marocains puisque cette proportion est de 50,9 % dans les IAA et de 57,1 % dans l'Artisanat, alors qu'elle est seulement de 10,8 % dans la branche THC et de 0 % dans la branche IEE (voir tableau 116). La valeur basse est donc très différente entre branches. Si on devait s'en tenir à cette composante basse de la fourchette, la proposition validée est que la cause « Poids du monde de production domestique » ne joue pas du tout de la même façon dans toutes les branches. Au contraire, elle serait spécifique à certaines ; en l'occurrence, elle ne pourrait jouer que dans la branche IAA, pour laquelle la valeur basse de la fourchette s'élève à 33,3 % et l'Artisanat. Elle ne jouerait pas du tout dans la branche IEE (valeur basse de 0 %) et très peu dans la branche THC (valeur basse de 3,5 %), si ce n'est dans la Chimie (6,4 %) et les IMM (6,8 %). En fait, la spécificité de la branche IAA quant au niveau de cette valeur basse ne peut être mise en relation avec ce que l'on a en vue lorsqu'on dit que la présence marquée du monde de production domestique est constitutive d'un frein à l'industrialisation. Cette spécificité tient au sens donné à l'étiquette « produit traditionnel marocain » en matière de produits de cette branche, c'est-à-dire ceux qui sont issus de la transformation des

produits de l'agriculture. De fait, elle ne signifie pas, le plus souvent, que les produits sont de fabrication artisanale ou d'une fabrication respectant des normes traditionnelles en vigueur dans la production artisanale, mais qu'ils imitent ces derniers, tout en étant produits de façon industrielle. Même si ce n'est pas le cas dans toutes les sous-branches dont se composent les IAA.

Il faut donc se tourner du côté de la valeur haute de la fourchette. Pour les marqueurs à prendre en compte dans un premier temps, les résultats constatés concernant les différences entre branches ont été les suivants :

- Pour le marqueur « recours au réseau personnel pour le recrutement », il n'est nettement différent que dans les IEE dans lesquelles il n'est cité en premier que par 30,7 % des entreprises de cette branche, contre un peu plus de 50 % dans toutes les autres.

- Pour le marqueur « Pas de recours au crédit d'un intermédiaire financier (hors découvert bancaire », il n'y a pas de différences sensibles entre les branches, si ce n'est une absence de recours un peu plus faible dans les IAA (voir tableau 140).

Pour le cumul des deux, on parvient à une valeur haute de la fourchette qui s'étage entre 40,4 % pour la branche THC et 15,4 % pour les IEE, avec 30,9 % pour les IAA et les IMM et 27,1 % pour l'ICP (rappel, la proportion est de 33,3 % pour l'ensemble des branches). On doit donc en conclure que cette valeur haute relève de la similitude et non de la différence, si on excepte les IEE.

L'affinement de l'analyse ayant pour objet de réduire la valeur haute de la fourchette, en prenant en compte les entreprises qui ne réalisent pas que des produits génériques ou celles qui se déclarent « sous-traitant » conduit à nuancer quelque peu cette conclusion. En effet, les croisements en question sont les suivants :

- La proportion des entreprises qui partagent les deux marqueurs de base et qui ne réalisent que des produits génériques, s'étage entre 20,0 % pour les IAA et 0 % pour les IEE, avec 16,7 % pour l'ICP, 12,7 % pour l'IMM et seulement 10,6 % pour la branche THC.

- La proportion des entreprises qui partagent les deux marqueurs de base et qui ne se déclarent pas « sous-traitant » s'étage entre 29,1 % pour les IMM et 7,7 % pour les IEE, avec 26,6 % pour les IAA, 25,0 % pour l'ICP et 11,9 % pour la branche THC.

- Les IEE font encore exception, mais c'est aussi le cas pour la branche TCH, dans laquelle les entreprises qui ne réalisent que des produits génériques ou qui ne se déclarent pas « sous-traitant » sont peu nombreuses. Or, la

branche TCH est aussi celle pour laquelle le haut de la fourchette initiale est le plus élevé. Il y a donc lieu de corriger à la baisse ce niveau dans une proportion plus importante que dans les autres branches et donc à ramener cette branche dans la moyenne. Dès lors qu'on s'en tient aux entreprises d'au moins dix emplois, il n'y aurait donc pas de différences marquées entre branches de l'industrie manufacturière marocaine, à l'exception des IEE, en ce qui concerne le poids de la présence du monde de production domestique. Nous l'estimons à 25 %.

12. Les freins à l'adaptation au contexte mondial

Dans le champ relatif à la troisième proposition, celui des freins à l'adaptation au contexte mondial, les résultats relatifs aux sept caractéristiques qui ont été listées lors de l'argumentation en faveur de cette proposition (voir *supra*) sont les suivants :

S'agissant de la modalité de conception des produits dédiés pour laquelle l'entreprise productrice est le propre concepteur (sous-traitance d'intelligence propre au monde de production industriel-inventif) et qui ne se constate, toutes branches confondues, que pour 9,6 % des entreprises concernées, cette proportion est très faible dans la branche THC (4,7 %) et un peu plus élevée que la moyenne dans les autres branches, notamment dans l'industrie chimique dans laquelle cette proportion est de 27,3 % (voir tableau 117). Si on s'en tient aux seules entreprises exportatrices, pour lesquelles, toutes branches confondues, la proportion en question est plus faible (6,5 % contre 9,6 %), l'écart est de cet ordre de grandeur dans les branches IAA et THC. Par contre, il n'y a pas d'entreprises de ce type dans les IMM et les IEE, alors qu'elles sont 44,4 % dans la branche chimie.

Tableau 195
Conception des produits dédiés

Branche	Conception des produits dédiés pour les seules entreprises exportatrices			Total
	Client 100%	Client avec entreprise	Entreprise 100%	
IAA	81,8	9,1	9,1	100
THC	73,7	22,1	4,2	100
ICP	55,6	0,0	44,4	100
IMM	73,3	26,7	0,0	100
IEE	62,5	37,5	0,0	100
Artisanat	100,0	0,0	0,0	100
Total	72,7	20,9	6,5	100

S'agissant de la modalité de conception des produits dédiés pour laquelle l'entreprise productrice participe avec le client à la conception (sous-traitance partenariale propre au monde de production marchand-partenarial) et qui se constate, toutes branches confondues, un peu plus souvent que la modalité sous-traitance d'intelligence (24,0 % contre 9,6 %), un tel écart ne se constate pas dans la branche chimie (13,6 % contre 27,3 %) et les IAA (même proportion de 15,4 %). Cette proportion demeure toutefois faible dans les autres branches (23,6 % des entreprises concernées dans la branche THC, 29,0 % dans les IMM et 36,4 % dans les IEE). Pour les seules entreprises exportatrices du sous-ensemble pris en compte, nous avons vu que, toutes branches confondues, la proportion en question est plus faible que pour l'ensemble des entreprises de ce dernier (20,9 % contre 24,0 %). Cette moindre proportion se constate dans toutes les branches, si ce n'est dans les IEE dans lesquelles on passe de 36,4 % à 37,5 %.

A propos de la forme de la relation de sous-traitance pour les entreprises qui se déclarent « sous-traitant », la proportion des entreprises pour lesquelles il s'agit d'une relation de dépendance est à peu près la même dans toutes les branches (voir tableau 119) et (ii), tandis que la proportion de celles qui font état d'une évolution vers le partenariat ne diffère sensiblement d'une branche à l'autre que pour la branche IEE. Elle s'y élève à 53,9 % dans cette branche qui sort du lot, contre 36,9 % en moyenne. Il y a lieu toutefois de rappeler que « évolution vers le partenariat » n'indique qu'une direction prise et non un fait acquis et, surtout, que l'on ne peut faire le partage entre deux interprétations distinctes de la réponse positive à la question : 1. l'évolution en cours est seulement le passage d'une sous-traitance classique relevant de la forme propre au monde de production industriel à une sous-traitance classique de la forme propre au monde de production marchand (qui implique concertation et partage de données) et 2. cette évolution est le passage à la forme de sous-traitance du monde marchand-partenarial. La première interprétation doit être la bonne pour la grande majorité des entreprises, même dans la branche IEE. Cela n'en reste pas moins une note positive qui est transversale aux branches, y compris pour la branche THC, même si le pourcentage de réponses positives y est un peu plus faible que la moyenne (à la formation de laquelle elles contribuent beaucoup).

Comme on pouvait s'y attendre, la proportion des entreprises qui font état d'une évolution vers le partenariat est plus élevée, dans toutes les branches, pour les entreprises exportatrices que pour celles qui n'exportent pas.

Tableau 196
Evolution vers le partenariat

Branche	Proportion des entreprises exportatrices parmi les entreprises qui font état d'une évolution vers le partenariat
IAA	75,0
THC	60,7
ICP	33,3
IMM	26,6
IEE	42,8
Total	51,1

Pour la caractéristique « Mobilisation de la technique de la CAO », la proportion des entreprises qui en sont dotées n'est pas du tout la même dans toutes les branches. La branche qui sort tout à fait du lot est la branche IAA dans laquelle cette proportion est seulement de 16,1 %, contre 34,4 % pour l'ensemble des branches (voir tableau 134). Cela s'accorde tout à fait avec le fait que cette branche se distingue aussi nettement des autres en ce qui concerne la valeur basse de la fourchette mesurant la présence du monde de production domestique (valeur basse nettement plus élevée). La proportion la plus élevée se constate pour la branche IEE, en accord avec la spécificité de cette branche constatée pour la caractéristique précédente.

Comme pour l'item précédent, la proportion des entreprises qui mobilisent la technique de la CAO est plus élevée, dans toutes les branches, pour les entreprises exportatrices que pour les entreprises qui n'exportent pas.

Tableau 197
Mobilisation de la technique de la CAO

Branche	Proportion des entreprises exportatrices parmi celles qui mobilisent la technique de la CAO
IAA	61,5
THC	74,2
ICP	37,5
IMM	32,1
IEE	45,4
Artisanat	40,0
Total	58,1

Pour la caractéristique « Existence d'une activité de R&D », la proportion des entreprises qui en sont dotées est faible dans toutes les branches, avec de petites différences (voir tableau 135). En ce qui concerne l'innovation de produit, la proportion des entreprises qui en ont réalisé au cours de la période 2010-2014 ne diffère pas notablement d'une branche à l'autre (voir tableau 136). A noter, toutefois, que la branche IEE se place en tête à ce titre. En ce qui concerne, enfin, la formation professionnelle, le pourcentage des entreprises qui en réalisent est proche de la proportion moyenne dans les IAA, l'ICP et les IMM. Elle est plus élevée dans les IEE et moins élevée dans la branche THC (voir tableau 166).

Globalement, similitudes et différences se conjuguent, mais les premières l'emportent sur les secondes. Deux branches se distinguent plus particulièrement des autres en s'opposant, si on laisse de côté la spécificité de la branche IAA en matière de capacité de maîtrise des NTIC (CAO, en particulier). Ce sont les IEE et la branche THC. Elles s'opposent au titre de l'importance des freins à l'adaptation au contexte mondial. Ces freins sont plus importants dans la branche THC, branche dans laquelle la capacité d'adaptation paraît faible en moyenne, et moins importants dans les IEE. A ce titre, cette branche ressort comme étant nettement la plus performante. Mais cette performance est relative à une moyenne marocaine qui est faible.

Selon ce diagnostic, la politique industrielle qui s'impose est celle qui met l'accent sur les actions permettant de réduire les manques transversaux aux branches, à commencer par ceux qui portent sur la formation de la population active disponible, plutôt que sur la logique sectorielle consistant à pousser en avant certaines branches dites « performantes » ou « potentiellement performantes » au détriment d'autres qui sont délaissées.

13. Deux modalités d'industrialisation : Casablanca et Tanger

L'analyse des résultats relatifs à la différenciation par régions permet d'affiner cette argumentation selon laquelle les résultats de l'enquête corroborent ces quatre propositions. En effet, le principal aspect qui ressort de cette analyse est la divergence, en termes de processus d'industrialisation, entre la région de Tanger et la région de Casablanca. Or ce que l'on constate dans cette dernière résulte d'une dynamique d'industrialisation assez ancienne, c'est-à-dire d'une dynamique de longue période dans laquelle le poids de l'industrialisation relevant du « modèle de croissance par substitution d'une production nationale aux importations » est encore important, alors que l'industrialisation qui a eu lieu dans la région de Tanger est beaucoup plus récente, en relevant principalement du « modèle de croissance tirée par

l'exportation ». Cette opposition révèle les limites, en termes d'industrialisation et de développement, qui sont propres à ces deux modèles.

Les similitudes, d'abord, entre les résultats relatifs à la région de Tanger et ceux relatifs à la région de Casablanca ne sont pas inexistantes, mais elles sont beaucoup moins nombreuses que les différences. En résumé, ces similitudes sont constatées pour les traits suivants, étant entendu que cela vaut pour les entreprises d'au moins dix emplois :

- la structure de la répartition des entreprises par branches (sous réserve de la représentativité de notre échantillon à ce titre, tout particulièrement pour les IEE dans la région de Tanger) ;

- la part des entreprises qui déclarent être un « sous-traitant », même s'il y en a proportionnellement plus dans la région de Tanger (55,3 %, contre 50,0 % pour la région de Casablanca), mais ce constat ne s'accorde pas à la différence importante constatée pour la proportion des entreprises qui ne réalisent, en totalité ou partiellement, des produits dédiés, de plus, la nature de la relation n'est pas la même (voir *infra*) ;

- la structure du personnel par niveau d'éducation, même si la proportion des personnels issus de l'enseignement supérieur est un peu plus élevée pour les entreprises de la région de Casablanca que pour celles de la région de Tanger (15,1 % contre 11,4 %) ;

- le recrutement de personnel qualifié au cours de la période couverte par l'enquête ;

- la proportion des entreprises qui ont organisé une ou plusieurs formations professionnelles au cours de la même période ;

- le principal motif de l'absence de recours à la formation professionnelle.

- le recours aux contrats spécifiques de formation ;

- les objectifs visés par les entreprises qui ont réalisé des formations, objectifs vis-à-vis de l'entreprise et objectifs vis-à-vis des salariés (en tant que travailleurs) ;

- le taux de pénétration des NTIC (sauf en ce qui concerne la GAO pour la région de Tanger) ;

- l'absence de recours au crédit des intermédiaires financiers et la principale raison de cette absence de recours.

Les différences, ensuite, sont très nombreuses, étant entendu qu'un écart n'est classé dans la catégorie « différence » que s'il est grand et qu'à l'inverse un petit écart relève de la « similitude ». Les différences se constatent dans tous les domaines. Elles sont consignées dans le tableau 198.

Tableau 198
Principales différences
entre les régions de Casablanca et de Tanger

Caractéristique (attachée à l'entreprise)	Région de Casablanca	Région de Tanger
Date de création	Seulement 26,5 % après 2000	50,6 % après 2000
Appartenance à un groupe	13,6 % du nombre d'entreprises de la région	21,2 % du nombre d'entreprises de la région
Détention du capital à plus de 50 % par une firme étrangère	9,6 % du nombre d'entreprises de la région	23,5 % du nombre d'entreprises de la région
Adhésion à une association patronale ou professionnelle	57,8 % du nombre d'entreprises de la région	Seulement 19,8 % du nombre d'entreprises de la région
Répartition des entreprises selon la taille	50,3 % des entreprises sont de petites entreprises et seulement 10,8 %, de grandes entreprises	Seulement 28,0 % sont de petites entreprises et 32,9 % sont de grandes entreprises.
Réalisation de produits génériques et nature de ces produits	50,6 % des entreprises réalisent uniquement des produits génériques et, pour 8,5 % d'entre elles, il s'agit de produits traditionnels marocains (4,3 % du total)	Seulement 29,4 des entreprises réalisent uniquement des produits génériques et, pour 40,0 % d'entre elles, il s'agit de produits traditionnels marocains (11 ;8 % du total)
Réalisation de produits dédiés et mode de conception de ces produits	32,4 % des entreprises ne réalisent que des produits dédiés et, pour seulement 54,3 % d'entre elles, la conception est assurée à 100 % par le client	67,1 % des entreprises ne réalisent que des produits dédiés et, pour 91,2 % d'entre elles, la conception est assurée à 100 % par le client
Relation de « sous-traitance » comme relation de dépendance technique ou commerciale	76,1 % des entreprises qui se déclarent « sous-traitant » (pour 48,8 % d'entre elles cette relation évolue vers le partenariat)	100,0 % des entreprises concernées (pour 0 % d'entre elles cette relation évolue vers le partenariat)
Ouverture à l'exportation	48,1 % des entreprises sont des entreprises exportatrices, se décomposant en 19,1 % uniquement exportatrices et 29,0 % partiellement exportatrices	57,7 % des entreprises sont des entreprises exportatrices, se décomposant en 52,9 % uniquement exportatrices et seulement 4,8 % partiellement exportatrices

Caractéristique (attachée à l'entreprise)	Région de Casablanca	Région de Tanger
Vente sur le marché intérieur (part dans le chiffre d'affaires) des entreprises exportatrices	Les ventes sur le marché intérieur des entreprises exportatrices représentent 51,8 % du chiffre d'affaires (en masse)	Les ventes sur le marché intérieur des entreprises exportatrices représentent 0,6 % du chiffre d'affaires (en masse)
Freins à l'exportation (première raison citée)	Le frein « Accès difficile au financement » est cité en premier par 21 % des entreprises et le frein « délais de paiement trop longs » par 19 %	Le frein « Faible qualification des salariés » est cité en premier par 31 % des entreprises, le frein « Accès difficile au financement » n'étant cité en premier que par 16 % des entreprises
Difficultés à recruter	Très souvent : 18,2 % Jamais : 51,5 %	Très souvent : 47,1 % Jamais : 16,5 %
La présence d'un service ou d'un responsable « formation »	Présence dans seulement 35 % des entreprises	Présence dans 69,0 % des entreprises (sans que cela se traduise par plus de formations réalisées)
Proportion des salariés qui se servent des NTIC	Proportions relativement élevées, notamment pour internet (32,0 %)	Proportions très faibles pour tous les types de NTIC
Existence d'une activité de R&D	15,4 % du nombre d'entreprises, mais la proportion de salariés affectés en propre à cette activité est relativement élevée	25,7 % du nombre d'entreprises, mais le nombre de salariés affectés en propre à cette activité est, en proportion, beaucoup plus faible qu'à Casablanca
Réalisation d'innovations de produit	Réalisation dans 49,7 % des entreprises	Réalisation dans 61,2 % des entreprises
Effets induits des innovations en matière de flexibilité de la production	Effet cité par 46,7 % des entreprises de la région	Effet cité seulement par 16,3 % des entreprises de la région
Facteurs de compétitivité	Le facteur « Produits de meilleure qualité » est le facteur le plus souvent cité en premier (par 42 % des entreprises). Le facteur « Coût de la main-d'œuvre » n'est cité en premier que par 20 % des entreprises	Le facteur ci-contre n'est cité en premier que par 31, % des entreprises. Le facteur cité en premier est « Coût de la main-d'œuvre » (par 35,7 % des entreprises)

Ce sont les premières différences consignées dans le tableau 186 qui sont d'abord à prendre en compte, celles relatives à la date de création, à l'appartenance à un groupe, à la pénétration du capital étranger et à l'adhésion à une organisation patronale ou professionnelle. Elles rendent manifeste que la situation constatée ici et là au cours de l'enquête est le résultat d'un processus d'industrialisation nettement différent. Celui de la région de Casablanca est beaucoup plus ancien. Il date d'avant l'Indépendance et il a été marqué par la *trajectoire* visée après celle-ci au moins jusqu'au début des années 1980, celle d'une industrialisation procédant d'une substitution d'une production aux importations (voir livre 1, chapitre 2). Il se poursuit très largement sur cette lancée de 1980 à 2000 en étant alors impacté par une politique d'ouverture plus accentuée au marché mondial. Au contraire, la situation du tissu industriel de la région de Tanger résulte principalement des créations d'entreprises qui ont eu lieu après 1998. La trajectoire suivie est alors celle qui procède du modèle de croissance tiré par l'exportation, avec la création d'entreprises en tant que sous-traitant d'entreprises européennes, qu'il s'agisse d'entreprises créées par des Marocains ou d'entreprises procédant d'IDE.

Ces deux processus différents n'ont pas conduit à une structuration par branches très différente. En revanche, ils se sont traduits par les différences constatées en matière de taille, de proportion des entreprises ne réalisant que des produits dédiés, d'ouverture à l'exportation, de localisation des marchés d'exportation, etc.

Pour autant, il n'y a pas, d'un côté (région de Tanger), un processus conduisant à un « bon » développement au regard des critères actuellement dominants en la matière à l'échelle mondiale (y compris réduction de la pauvreté) et, de l'autre (région de Casablanca), un processus conduisant à un « mauvais » développement, ou plutôt à un « bon » développement nettement insuffisant. Ou l'inverse. Dans les deux régions, le processus d'industrialisation est, quantitativement et qualitativement, insuffisant pour qu'il soit porteur d'un « bon » développement, entendu comme un développement intégrant la dimension humaine prônée par le rapport *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025* publié en 2006 (El Aoufi *et al.*, 2006). Mais les raisons de cette insuffisance ne sont pas, à titre principal, les mêmes des deux côtés. Celles qui tiennent au poids du monde de production domestique sont plus prégnantes dans la région de Casablanca, tandis que celles qui tiennent au manque de capacité d'aller au-delà de la sous-traitance classique du monde de production industriel réglée par la logique concurrentielle du moins disant le sont plus dans la région de Tanger.

Références bibliographiques

- BILLAUDOT B. (2019), *Société, économie, civilisation*, Éditions des MSH associées (EMSHA) : <https://books.openedition.org/emsha>).
- BILLAUDOT B. et JULIEN P.A. (1998), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau », note de travail IREPD, décembre.
- COMMONS J.R. (1934), *Institutional Economies, its Place in Political Economy*, New York, Macmillan.
- EL AOUI N., HERZENNI A. et BENSÂÏD M. (2006), « Croissance économique et développement humain », *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*, Royaume du Maroc, Rabat.
- EL AOUI N., dir. (2000), *l'Entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Rabat, éd. Économie critique.
- PASCON P. (1971), « La formation de la société marocaine », *Bulletin économique et social du Maroc*, Rabat.

Annexes

1. Protocole de l'enquête

Salais R. et Storper M. (1993), *Les Mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'EHESS, Paris.

1. Les raisons de l'enquête

La présente enquête fait partie du programme de recherche *Made in Morocco : industrialisation et développement* (programme appuyé par l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques).

Outre l'enquête entreprise, le programme comprend les composantes complémentaires suivantes :

- monographies d'entreprises.
- études sectorielles.
- analyses thématiques et transversales.

Le tout devant déboucher sur un rapport général comportant des propositions pratiques visant à :

- éclairer la décision publique en matière de politique industrielle dans une perspective d'amélioration des indicateurs du développement humain et de renforcement de la performance économique du pays au niveau international ;
- améliorer la visibilité stratégique des entreprises sur les opportunités offertes à la fois par le marché intérieur et par les marchés étrangers.

L'objectif de l'enquête est de collecter auprès des entreprises marocaines des informations originales relatives à la production et au marché sur le quel elles opèrent (marché interne/marché externe), aux difficultés rencontrées, aux opportunités que leur positionnement sur le marché présente en termes d'industrialisation et de développement de notre pays.

Le traitement et l'analyse des données collectées permettront ainsi de mieux connaître les forces de la production « made in Morocco. »

Le questionnaire d'enquête comprend sept volets essentiels :

- l’entreprise (année de création, début de production, sous-traitance, fournisseurs/donneurs d’ordre, etc.);
- la production (activité principale de l’entreprise, provenance des inputs et des biens intermédiaires, etc.);
- les marchés (marché intérieur/ marchés d’exportation, répartition du chiffre d’affaires selon les différents marchés, parts de marchés, concurrents, difficultés et opportunités à l’exportation);
- le financement (rapports entreprises/système financier, types de crédits contractés par l’entreprise, etc.);
- l’innovation (types d’innovation, répartition du chiffre d’affaire par type d’innovation, partenaires dans les activités d’innovation, effets des innovations, conditions d’innovation);
- le capital humain (niveau d’éducation des salariés, types de contrats de travail, besoins en termes de capital humain, recours à la formation continue, contrats spéciaux de formation, etc.);
- les normes (conformité aux normes relatives aux produits, au système de management et au personnel, normes sociales, responsabilité sociétale des entreprises, etc.).

Les caractéristiques techniques de l’enquête

Caractéristiques	Description
Unité statistique	Entreprise
Champ géographique	Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Meknès, Marrakech
Secteurs concernés	Ensemble des secteurs des industries de transformation
Période de réalisation	Premier trimestre de l’année 2014
Mode de collecte	Entretiens en face à face conduits par des enquêteurs formés à cet effet.
Durée de l’entretien	45 minutes.
Durée de l’enquête	21 jours ouvrables

2. Plan de l’échantillonnage

Le processus d’élaboration de l’échantillonnage dépend en grande partie des objectifs de l’enquête. L’objectif principal de l’enquête est de pouvoir faire l’inférence sur l’ensemble des entreprises de l’industrie de transformation et des entreprises exportatrices au Maroc à partir des résultats tirés de l’échantillon. Les niveaux d’inférence recherchés sont : niveau national,

niveau régional et éventuellement la branche d'activité. En d'autres termes, au terme de l'enquête globale, nous devrions être en mesure de faire ressortir des résultats au niveau national, par région et par branche.

2.1. Base du sondage

La base de sondage obtenue auprès du MCI a permis d'extraire un échantillon représentatif d'entreprises de l'industrie de transformation ainsi qu'un autre échantillon représentatif d'entreprises exportatrices. Il est à noter que la base fournie n'est pas individuelle, mais elle comporte assez de détail et de stratification pour se rapprocher d'une base individuelle.

Par ailleurs, dans la mesure où le nom de l'entreprise doit rester anonyme dans l'enquête, ce qui importe, plus que l'identification, ce sont les caractéristiques des entreprises représentées dans l'échantillon qui doivent correspondre à celles de la population.

La base utilisée donne le nombre exact d'entreprises dans chaque cellule de croisement de quatre critères :

- la région ;
- la branche d'activité ;
- le chiffre d'affaires ;
- la taille de l'entreprise.

Les croisements entre ces critères ont été effectués afin de tirer un échantillon représentatif préservant les quotas initiaux de la population.

Le choix du plan d'échantillonnage se fonde sur les éléments suivants :

- délimitation de la population d'étude à six régions : Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Meknès, Marrakech. Une telle délimitation aura pour effet d'atteindre un degré de précision des résultats plus élevé ;

- élimination des entreprises de moins de 10 employés, ces dernières étant constituées principalement des TPE qui ne contribuent que faiblement au processus d'industrialisation du pays tel qu'il a été défini dans le programme de recherche « Made in Morocco » ;

- croisement de deux critères (branche et région), en raison du nombre extrêmement limité des entreprises obtenu sur la base d'un croisement des quatre critères.

Les niveaux d'inférence recherchés seront donc : niveau national, niveau régional et, éventuellement, la branche d'activité.

2.2. Choix de la population

La population est composée de l'ensemble des entreprises de l'industrie de transformation et des entreprises exportatrices recensées en 2011, soit 7 968 et 1 508, respectivement. Ces entreprises sont réparties par région, branche, tranche de chiffre d'affaires (en millions de dirhams) et tranche de taille (effectif des employés).

2.3. Type d'échantillonnage

Comme la population des entreprises n'est pas homogène (caractéristiques hétérogènes), un tirage aléatoire sur le tas conduit sûrement à tirer un échantillon non représentatif. La technique de tirage adoptée est celle d'un échantillonnage stratifié avec allocations proportionnelles pour les strates. La population est divisée en sous-populations ou strates, et la variable de stratification doit être choisie de façon à obtenir les strates les plus homogènes possible. L'échantillonnage stratifié est plus précis que l'échantillonnage aléatoire simple, en ce sens qu'il permet de présenter les estimations au niveau global et par strate. En effet, on se base sur l'information auxiliaire contenue dans la base de sondage afin de construire des strates à partir des quatre critères énoncés ci-dessus. La formation des strates tient compte aussi de l'effectif de chaque entreprises, et il ne doit pas être très réduit.

La région et la branche sont considérées comme strates primaires explicites, tandis que le choix du CA ou de la taille, comme strates secondaires, dépend de l'effectif des entreprises présentes dans ce croisement. Comme il a été précisé plus haut, compte tenu du nombre très réduit d'entreprises obtenu lorsque l'on croise l'ensemble des critères, le choix a porté, en définitive, sur un croisement de deux critères, la région et la branche d'activité, qui constitueront les strates primaires explicites. Le choix du CA et de la taille, comme strates secondaires implicites, sera fait seulement pour préserver les quotas de la population dans l'échantillon.

Deux échantillons ont été tirés : un pour les entreprises de l'industrie de transformation, un autre pour les entreprises exportatrices. On a considéré les deux types d'entreprise comme des sous-populations séparées.

2.4. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon est calculée selon la formule standard suivante :

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{e^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

où :

N est la taille de la population,

Z est le quantile d'ordre de la loi normale standard pour un niveau de confiance de 95% (valeur type de 1,96),

e est l'erreur d'échantillonnage,

p représente la probabilité de réalisation de la variable mesurée.

Tailles d'échantillons calculées

Type de l'entreprise	Nombre total d'entreprises	Échantillon minimal	%	Échantillon majoré	%
Entreprise de transformation	3 439	346	10,1	449	13,1
Entreprise exportatrice	1 153	288	25,0	375	32,5

3. Organisation

3.1. Superviseurs

Des superviseurs régionaux seront choisis sur la base de leur compétence, de leur connaissance du programme « Made in Morocco » et du questionnaire. Ils doivent :

- prendre des rendez-vous avec les entreprises enquêtées ;
- être en contact permanent avec les équipes d'enquêteurs et s'assurer que chaque enquêteur maîtrise convenablement aussi bien le questionnaire que les consignes expliquées lors des séances de formation et les applique correctement ;
- effectuer des visites sur le terrain, afin de s'assurer du bon déroulement de l'enquête ;
- contrôler le travail des enquêteurs et récupérer les questionnaires dûment remplis et vérifiés ;
- noter toutes les remarques et les difficultés rencontrées par les enquêteurs et apporter les solutions nécessaires, et rendre compte au coordinateur du programme.

Des rapports hebdomadaires doivent être envoyés au responsable du projet et au comité de suivi.

3.2. Enquêteurs

Les enquêteurs doivent être de niveau master au moins et sont choisis au sein des universités dans les régions couvertes par l'enquête. Le nombre d'enquêteurs varie en fonction de l'importance de l'échantillon dans chaque région.

Les enquêteurs ont pour tâches d'effectuer des entretiens avec les responsables d'entreprises concernées dans les différentes villes de l'échantillon.

Les entretiens sont accompagnés par l'observation et le recueil d'informations par l'enquêteur.

L'enquêteur doit disposer des compétences et des qualités suivantes :

- capacité de prise des notes
- disponibilité tout au long de l'enquête
- expérience de terrain

L'enquêteur est accompagné par un chercheur membre du programme de recherche « Made in Morocco ».

3.3. Formation des enquêteurs

Des séances de formation sont organisées dans les villes concernées, ce qui doit permettre aux enquêteurs de s'approprier la problématique du programme *Made in Morocco* et de mieux comprendre les concepts et la méthodologie de l'enquête.

La formation est assurée par les membres du comité de suivi, assistés par les superviseurs. Durant ces séances, les supports méthodologiques sont mis à la disposition des enquêteurs :

- le questionnaire;
- la note explicative;
- le modèle du rapport hebdomadaire.

Les séances de formation sont organisées de la manière suivante :

- inviter les enquêteurs à lire attentivement le questionnaire ainsi que les supports pédagogiques avant la séance de la formation ;
- faire une présentation du contexte du projet, expliquer ses objectifs et ses étapes.
- la troisième étape consiste à faire de la simulation, afin d'évaluer les aptitudes et les capacités des enquêteurs à exécuter dans de bonnes conditions l'administration du questionnaire. Cette méthode doit permettre aux enquêteurs de mieux comprendre les questions, d'en relever les subtilités.

L'exercice est l'occasion de se référer, chaque fois qu'il est nécessaire, à la « note explicative » pour se conformer aux consignes concernant les réponses probables de l'enquête.

3.4. Enquête test

Portant sur une vingtaine d'entreprises, elle a pour objectifs :

- s'assurer de la facilité de compréhension des questions par les entreprises interrogées ;
- tester les questionnaires mais également de relever les réactions des responsables d'entreprises face aux différentes questions posées ;
- évaluer le temps nécessaire pour son administration.

L'enquête test est encadrée à la fois par le superviseur régional et un membre de l'équipe du programme.

3.5. Contrôle des données

Le contrôle des données vient immédiatement après la saisie des questionnaires. Ces contrôles doivent être méthodiques et rigoureux.

Les différents contrôles à effectuer sont :

- le contrôle de la saisie et de la codification sur les différentes variables ;
- la présence de valeurs manquantes et de valeurs ou de modalités atypiques ;
- le contrôle de la cohérence interne (relations logiques, équilibres comptables).

Ce module a pour objectif d'amener l'équipe scientifique à une réflexion sur l'apurement des données.

2. Questionnaire

Nom de l'enquêteur :

Code enquêteur :

Code de la ville :

Numéro de l'entreprise :

Merci d'utiliser les codes ci-dessous tout au long du questionnaire :

« **Refuse de répondre** » : (-1)

« Ne sait pas » : (-2)

« Pas applicable » : (-3)

1. Identification de l'entreprise

1.1. Raison sociale

1.2. Statut juridique (voir la note explicative)

1.3. Code d'identification

1.4. Nom du répondant

1.5. Fonction du répondant

1.6. Adresse

1.7. Téléphone

1.8. Fax

1.9. E-mail

1.10. Site internet www

2. Configuration

2.1. En quelle année votre entreprise a-t-elle été légalement créée ?

2.2. En quelle année votre entreprise a-t-elle commencé à produire ?

2.3. Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ? 1. Oui 2. Non

Si oui, est-ce une filiale d'une société multinationale ? 1 Oui 2 Non

2.4. Quelle est la part en pourcentage des actionnaires suivants dans votre capital social ?

- a. Actionnaires publics %
- b. Actionnaires privés %
- c. Actionnaires étrangers %

2.5. Votre entreprise est-elle une entreprise de sous-traitance ?

1 Oui

Si oui, comment qualifiez-vous les relations avec les donneurs d'ordre ?

	Oui	Non
Relations de dépendance technique et/ou commerciale	1	2
Relations évoluant vers le partenariat	1	2

2 Non

2.6. Votre entreprise est-elle un donneur d'ordre ? 1 Oui 2 Non

2.7. Votre entreprise est-elle membre d'une association patronale ou chambre professionnelle ?

1 Oui Si oui, préciser laquelle

2 Non

2.8. Votre entreprise a-t-elle recours ? Oui Non

A la vente par internet	1	2
A un prestataire logistique pour des activités de gestion de stock	1	2
A un prestataire logistique pour des activités de gestion des commandes clients	1	2
A un prestataire logistique pour des activités de distribution	1	2

3. Production

3.1. Quelle est l'activité principale de votre entreprise (voir la note explicative)?

.....

3.2. Où sont produits les intrants dont a besoin votre entreprise ?

	Niveau national	Niveau international
a. Les matières premières	1	2
b. Les biens intermédiaires	1	2

3.3. Quelle est la répartition de votre production entre les produits dédiés à un client particulier et les produits génériques destinés à plusieurs clients ?

- a. Produits dédiés %
- b. Produits génériques %

3.4. Qui réalise la conception des produits dédiés ? (une seule réponse possible)

- a. Le client conçoit le produit, l'entreprise fabriquant selon les normes prescrites
- b. La conception est réalisée conjointement par le client et l'entreprise
- c. La conception est réalisée par l'entreprise en raison de compétences propres

3.5. Qui réalise la conception des produits génériques ? (une seule réponse possible)

- a. Les produits sont des produits traditionnels « marocains »
- b. Les produits sont des produits industriels conçus à l'étranger.
- c. Les produits sont des produits industriels conçus au sein de l'entreprise

4. Marché**4.1. Quelle est la valeur du chiffre d'affaires de votre entreprise en milliers de dirhams (année en cours, à préciser) ?** **4.2. Au cours des cinq dernières années, sur quels marchés géographiques votre entreprise a-t-elle vendu ses produits ?**

- | | | |
|-----------------------------|-------|-------|
| a. Marché local/régional | 1 Oui | 2 Non |
| b. Marché national | 1 Oui | 2 Non |
| c. Marché européen | 1 Oui | 2 Non |
| d. Pays arabes ou africains | 1 Oui | 2 Non |
| e. Marché américain | 1 Oui | 2 Non |
| f. Autres pays | 1 Oui | 2 Non |

Si oui uniquement aux questions 4.1.a et/ou 4.1.b, répondre aux questions 4.2 à 4.5 puis aller directement à la question 4.11

Si oui aux questions 4.1.a et/ou 4.1.b et à l'un ou plusieurs des autres items, répondre à toute la partie qui suit

Si oui uniquement aux questions 4.1.c et/ou 4.1.d, 4.1.e, 4.1.f, passer directement à la question 4.6

4.3. Quels sont vos clients sur le marché national ? Oui Non

- | | | |
|---|---|---|
| a. Maison mère ou filiale | 1 | 2 |
| b. Grandes entreprises (effectifs supérieurs à 200) | 1 | 2 |
| c. Petites et moyennes entreprises (effectifs inférieurs à 200) | 1 | 2 |
| d. Entreprises étrangères établies au Maroc | 1 | 2 |
| e. Entreprises publiques | 1 | 2 |
| f. Administration ou collectivités locales | 1 | 2 |
| g. Ventes directes au consommateur | 1 | 2 |

4.4. Sur le marché marocain, quelle est votre part de marché pour votre produit principal ? %**4.5. Quelle est la part dans le chiffre d'affaires de vos trois principaux clients ?** %

4.6. A combien estimez-vous le nombre de vos concurrents ?

1. 0 2. Entre 1 et 5 3. Entre 6 et 15 4. Plus de 15

4.7 En quelle année avez-vous commencé à exporter ?

4.8. Au moment de commencer à exporter, l'entreprise a-t-elle créé un produit spécialement pour le marché d'exportation ?

- 1 Oui 2 Non

4.9. Quelle est la valeur des exportations de votre entreprise en milliers de dirhams (année en cours, à préciser) ?

4.10. Estimez la part de votre chiffre d'affaires relative (année en cours, à préciser) :

- | | | |
|-----------------------|---|---|
| a. Au marché national | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |
| b. Au marché européen | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |
| c. Pays arabes | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |
| d. Pays africains | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |
| e. Marché américain | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |
| f. Autres pays | <u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> | % |

Total du chiffre d'affaires en 2011 100 %

4.11. Quelles sont les principales difficultés qui freinent votre entreprise face à l'exportation ?

	Oui	Non
a. Accès difficile aux financements des marchés à l'exportation	1	2
b. Capacité de production insuffisante	2	
c. Faible qualification des salariés	1	2
d. Produits non adaptés à l'export	1	2
e. Délais de règlement trop longs	1	2
f. L'export n'est pas une priorité stratégique de l'entreprise	1	2
Autres, préciser :		

4.12. Votre entreprise reçoit-elle des incitations ou des aides pour ses activités d'exportation ?

- 1 Oui Lesquelles ?
- 2 Non

4.13. Parmi les facteurs suivants, quels sont les 3 facteurs qui ont le plus d'impact sur la compétitivité de votre entreprise ? (Classer par ordre d'importance)

- a- Coût de la main-d'œuvre
- b- Qualification des salariés
- c- Fournisseurs plus fiables
- d- Produit de meilleure qualité
- e- Finition, emballage et design
- f- Meilleure localisation
- g- Délais de livraison

- h- Meilleur réseau de distribution
- i- Taux d'intérêt bancaire

- 1.
- 2.
- 3.

5. Financement

5.1. Durant les cinq dernières années, avez-vous fait une ou plusieurs demandes auprès d'une institution financière pour l'obtention d'un crédit ?

- 1 Oui
- 2 Non

Si non, aller directement à la question 5.4. Poursuivre dans le cas contraire

5.2. Quel est le nombre de ces demandes ?

5.3 Précisez le type de crédit :	Oui	Non
Crédit d'investissement	1	2
Crédit pour exportation	1	2
Crédit pour trésorerie	1	2

5.4. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un découvert ?

- Oui
- Si oui, quel est le taux moyen pour ce découvert ? %
- Non

5.5. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un crédit fournisseur ?

- 1 Oui
- 2 Non

5.6. Si vous n'avez pas fait de demande de crédit auprès d'une institution financière, quelles en étaient les raisons ?

	Oui	Non
N'a pas besoin de crédit	1	2
Taux d'intérêt trop élevé	1	2
Demande de crédit trop compliquée	1	2
Conditions de garantie exorbitantes	1	2
Autres, préciser :		

6. Innovation

6.1. Quel usage votre entreprise a-t-elle des technologies suivantes ?

	Oui	% salariés	Non
a. Connexion à internet	1		2
b. Conception assistée par ordinateur	1		2
c. Dessin assisté par ordinateur	1		2
d. Gestion assistée par ordinateur	1		2
e. Robots	1		2
f. Machines à commandes numériques	1		2

6.2. Durant les 5 dernières années, votre entreprise a-t-elle été engagée dans les activités suivantes :

	Oui	Non
a. Recherche et développement (R&D) réalisés en interne	1	2
Ces activités ont-elles été menées ?		
De façon continue	1	2
De façon occasionnelle	1	2
b. Recherche et développement réalisés en externe	1	2
c. Acquisition de machines, logiciels, équipements liés aux activités de R&D	1	2
d. Acquisition d'une technologie à travers une licence ou un contrat de savoir-faire	1	2

6.3. Donnez une estimation du montant des dépenses d'innovation de votre entreprise (année en cours à préciser) montant en milliers de dirhams

a. Recherche et développement réalisés en interne	_____
b. Recherche et développement réalisés en externe	_____
c. Acquisition de machines, logiciels, équipements	_____
d. Licence ou connaissances externes	_____

6.4. Durant les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle amélioré significativement un produit ou introduit de nouveaux produits ?

1 Oui 2 Non

Si non, passer à la question 6.7. Poursuivre dans le cas contraire.

6.5. Ces innovations étaient-elles :

	Oui	Non
a. Nouvelles pour l'entreprise :	1	2
b. Nouvelles pour le marché :	1	2

6.6. Donnez une estimation en pourcentage de la part du chiffre d'affaires de votre entreprise relative à ces innovations (année en cours, à préciser) :

a. Innovation de produit nouvelle pour le marché	_____ %
b. Innovation de produit nouvelle uniquement pour votre entreprise	_____ %
c. Produits inchangés ou modifiés de manière marginale	_____ %
Total du chiffre d'affaires en 2011	100 %

6.7. Durant les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle amélioré significativement ou introduit des changements relativement à :

	Oui	Non
a. Vos procédés de fabrication ou de production de biens et services	1	2
b. Vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières	1	2
c. Vos activités de maintenance, de comptabilité ou d'achat	1	2

Si non à chacune de ces trois questions, aller directement à la question 6.12. Poursuivre dans le cas contraire.

6.8. Votre entreprise a-t-elle coopéré avec d'autres organismes dans ces activités d'innovation ?

1 Oui 2 Non

Si non, passer à la question 6.10. Poursuivre dans le cas contraire.

6.9. Si oui, lesquels et à quel niveau géographique ?

Plusieurs réponses sont possibles

	1. Même région		2. Maroc		3. International	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
a. Autres entreprises de votre groupe	1	2	1	2	1	2
b. Fournisseurs	1	2	1	2	1	2
c. Clients ou consommateurs	1	2	1	2	1	2
d. Concurrents ou entreprises du même secteur	1	2	1	2	1	2
e. Universités et étab. d'enseignement supérieur ou de recherche	1	2	1	2	1	2
Consultants ou laboratoires privés	1	2	1	2	1	2

6.10. Au cours des cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle :

	Oui	Non
Abandonné des activités d'innovation	1	2
Déposé un brevet	1	2
Enregistré une marque	1	2
Enregistré un dessin ou un modèle industriel	1	2

6.11. Quels sont les effets induits par les innovations de produit et/ou de procédé introduits ?

	Oui	Non
a. Accroître les parts de marché	1	2
b. Améliorer la qualité des produits	1	2
c. Proposer des produits différenciés	1	2
d. Réduire les coûts de production	1	2
e. Augmenter la capacité de production	1	2
f. Améliorer la flexibilité de la production	1	2

6.12. Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une aide ou d'une subvention pour ses activités d'innovation ?

1 Oui Si oui, laquelle ?

2 Non

6.13. Parmi les obstacles suivants, quels sont les 3 les plus importants qui empêchent votre entreprise d'innover ? (classer par ordre d'importance)

- a. Importance des coûts perçus de l'innovation
- b. Importance des risques économiques perçus
- c. Manque d'information sur les marchés
- d. Manque d'information sur les technologies
- e. Manque de personnel qualifié
- f. Difficulté à trouver des partenaires pour innover
- g. Manque de soutien de la part du gouvernement
- h. Manque d'efficacité du système de propriété intellectuelle
- i. Manque de sources de financement
- j. Incertitude de la demande en produits innovants

- 1.
- 2.
- 3.

6.14. Durant les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle procédé à des changements organisationnels significatifs concernant :

	Oui	Non
a. L'organisation du travail	1	2
b. Le mode de production	1	2
c. La gestion des connaissances	1	2
d. Les relations avec les partenaires externes	1	2

6.15. Durant les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle introduit des innovations de marketing concernant :

	Oui	Non
Le design et le packaging d'un bien	1	2
De nouvelles techniques de promotion des biens	1	2
De nouvelles stratégies de tarification des biens	1	2

7. Capital humain

7.1. Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

(année en cours, à préciser)

7.2. Quelle est la part de votre effectif total pour chaque niveau d'éducation ?

Néant	<u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> %
Niveau primaire	<u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> %
Niveau secondaire	<u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> %
Formation professionnelle	<u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> %
Niveau supérieur	<u> </u> <u> </u> <u> </u> <u> </u> %
Total	100 %

7.10. Pouvez-vous nous indiquer les années de ces formations ?

	Oui	Non
2007	1	2
2008	1	2
2009	1	2
2010	1	2
2011	1	2

7.11. Globalement, pouvez-vous nous indiquer la part des effectifs de salariés concernés par ces formations ?

a. Cadres supérieurs		%
b. Cadres intermédiaires		%
c. Ouvriers qualifiés et spécialisés		%
d. Manœuvres		%
e. Employés de bureaux		%
f. Autres		%
Total	100%	

7.12. Quels types de formation avez-vous mis en place ?

	Oui	Non
a. Séminaires interentreprises	1	2
b. Séminaires intra-entreprise	1	2
c. Cours et stages	1	2
d. Formation en situation de travail	1	2
e. Alphabétisation	1	2
f. Autres, préciser.....		

7.13. Ces formations ont-elles été organisées pour l'essentiel ?

	Oui	Non
a. Pendant le temps de travail	1	2
b. En dehors du temps de travail	1	2

7.14. Dans quelles spécialités ces formations ont-elles été organisées ?

	Oui	Non
a. Langues	1	2
b. Vente et marketing	1	2
d. Comptabilité et finances	1	2
d. Gestion et administration	1	2
e. Organisation du travail	1	2
f. Gestion des équipes	1	2
g. Bureautique	1	2
h. Informatique / traitement de données	1	2
i. Ingénierie	1	2

- j. Techniques de fabrication 1 2
- k. Maintenance 1 2
- l. Protection de l'environnement, santé et sécurité au travail 1 2
- m. Autres, préciser

7.15. Par quels moyens ces formations continues ont-elles été assurées ?

	Oui	Non
a. Des formateurs internes	1	2
b. Des établissements publics de formation	1	2
d. Des universités et établissements d'enseignement supérieur	1	2
d. Des organismes de formation privés	1	2
e. Des fournisseurs d'équipements	1	2
f. Des sociétés-mères	1	2
g. Des chambres de commerce, organismes sectoriels et organisations patronales	1	2

7.16. A l'issue de ces formations, y a-t-il eu : Oui Non Nombre de salariés concernés

Des salariés promus ?	1	2	
Des salariés qui ont changé de poste sans promotion ?	1	2	
Des augmentations de salaires suite à ces formations ?	1	2	

7.17. Y a-t-il une personne ou un service spécifique dans votre entreprise chargé de l'organisation de la formation continue ?

1 Oui 2 Non

7.18. Votre entreprise dispose-t-elle d'un centre de formation avec l'équipement nécessaire ?

1 Oui 2 Non

7.19. Quels sont les objectifs de vos actions de formation continue vis-à-vis de votre entreprise ?

	Oui	Non
Conquérir de nouveaux marchés	1	2
Accompagner la modernisation de vos équipements	1	2
Améliorer la maintenance de vos équipements	1	2
Améliorer le rendement de vos équipements	1	2
Aider à dynamiser vos projets d'innovation	1	2
Améliorer la qualité des relations humaines entre vos salariés	1	2

7.20. Quels sont les objectifs de vos actions de formation continue vis-à-vis de vos salariés?

	Oui	Non
Améliorer leur productivité	1	2
Leur permettre une meilleure adaptation aux postes de travail	1	2
Aider à l'évolution des emplois	1	2
Construire des parcours de mobilités dans l'entreprise	1	2
Améliorer le transfert des connaissances entre les salariés	1	2

7.21. Pour l'ensemble de ces formations, avez-vous eu recours aux contrats spéciaux de formation ?

	1 Oui	2 Non
Si oui, aller directement à la question 8.1. Poursuivre dans le cas contraire.		

7.22. Pour quelles raisons n'avez-vous pas eu recours à ces contrats ?

	Oui	Non
Procédure des contrats compliquée	1	2
Contrats mal adaptés à notre stratégie de développement de la formation	1	2
Aucune connaissance de l'existence de ce dispositif	1	2
Autres, préciser		
.....		
.....		

Dans tous les cas, passer à la partie sur les Normes, question 8.1

7.23. Quels sont les principaux motifs pour lesquels votre entreprise n'effectue pas de formation continue ?

	Oui	Non
Cout élevé des formations continues	1	2
Qualifications suffisantes des employés	1	2
Absence de formations répondant aux besoins de l'entreprise	1	2
Non disponibilité des employés à cause de leur charge de travail	1	2
Difficulté pour l'entreprise de mesurer ses besoins en formation	1	2

8. Normes

8.1. Quelles modalités de contrôle de la qualité appliquez-vous à vos produits ? (une seule réponse est possible)

- La vérification est faite par l'entreprise au cours du processus de fabrication
- La vérification est faite par l'entreprise à la sortie du processus de fabrication
- La vérification est faite par le client au cours du processus de fabrication
- La vérification est faite par le client à la sortie du processus de fabrication
- La vérification est faite par le client à la livraison des produits

8.1. Votre entreprise a-t-elle à respecter des normes environnementales tenant au caractère polluant de son activité ? 1 Oui 2 Non

8.3. Au cours des cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle obtenu une ou plusieurs certifications de qualité ? 1 Oui 2 Non

Si non, passer à la question 8.4. Poursuivre dans le cas contraire.

8.4. Cette démarche qualité concernait-elle ? Oui Non

La certification des produits 1 2

La certification du système de management de la qualité de l'entreprise 1 2

La certification du personnel 1 2

8.5. Votre entreprise a-t-elle engagé des actions en faveur de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

1 Oui Si oui, préciser lesquelles

2 Non

8.6. Votre entreprise dispose-t-elle des services suivants ? Oui Non

Service du personnel 1 2

Direction des ressources humaines 1 2

Service d'Hygiène et Sécurité 1 2

Service Amélioration de la qualité 1 2

Service recherche et développement 1 2

8.7. Y a-t-il un (des) syndicat(s) au sein de votre entreprise ?

1 Oui

2 Non

Si non, aller directement à la question 8.9. Poursuivre dans le cas contraire.

Si oui, lesquels ? Oui Non % de représentation

Union marocaine du travail (UMT) 1 2 ☐ ☐ ☐ ☐ %

Confédération démocratique du Travail (CDT) 1 2 ☐ ☐ ☐ ☐ %

Fédération démocratique du travail (FDT) 1 2 ☐ ☐ ☐ ☐ %

Union générale des Travailleurs du Maroc (UGTM) 1 2 ☐ ☐ ☐ ☐ %

Union nationale du Travail (UNT) 1 2 ☐ ☐ ☐ ☐ %

Autre : ☐ ☐ ☐ ☐ %

8.9. Avez-vous, au cours des cinq dernières années, reçu la visite de :

	Oui	Non	Nombre par an
L'inspection du travail	1	2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
L'inspection des normes de sécurité et anti-incendie :	1	2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
L'administration fiscale	1	2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Stratégie

9.1. Quelles leçons tirez-vous de la stratégie productive et/ou commerciale de votre entreprise durant les cinq dernières années ?

.....
.....
.....

9.2. Quelles sont les lignes de force de votre stratégie dans les cinq années à venir ?

.....
.....
.....

9.3. Quels sont les risques majeurs que rencontre votre entreprise?

- a. Risques liés à la conjoncture économique
.....
- b. Risques liés aux marchés
.....
- c. Risques liés au climat des affaires
.....
- d. Risques liés à l'environnement institutionnel et juridique
.....
- e. Risques liés à l'innovation
.....
- f. Autres
.....

9.4. Comment qualifiez-vous le comportement de votre entreprise par rapport aux risques?

	Oui	Non
a. Comportement d'audace	1	2
b. Comportement de prudence	1	2
c. Comportement d'hésitation	1	2
d. Comportement d'aversion	1	2

3. Notice explicative

Le statut juridique comprend les types suivants :

1. Société à responsabilité limitée (SARL)
2. Société anonyme (SA)
3. Société en nom collectif (SNC)
4. Société en participation (SP)
5. Société en commandite simple (SCS)
6. Société en commandite par action (SCA)
7. Entreprise individuelle

Tout autre type de statut est à renseigner.

Le code d'identification est le numéro d'immatriculation au registre de commerce.

Un groupe se compose de plusieurs entreprises qui sont sous le contrôle financier d'une entreprise qualifiée de tête de groupe. Le présent questionnaire concerne l'activité de l'entreprise enquêtée et non pas celle du groupe.

La **sous-traitance** est un contrat qui lie un donneur d'ordre à un sous-traitant, contrat par lequel ce dernier s'engage à réaliser une partie de la production. Le produit est fabriqué par le sous-traitant exclusivement pour le compte du donneur d'ordre ; il ne comporte pas son nom.

L'activité de l'entreprise se base sur la Nomenclature marocaine des activités (NMA 2010) et concerne uniquement les industries manufacturières, en l'occurrence :

- l'industrie agro-alimentaire ;
- l'industrie textile-cuir-habillement ;
- l'industrie chimique et para-chimique ;
- l'industrie mécanique et métallurgique ;
- l'industrie électrique et électronique ;
- l'artisanat.

Les Associations patronales et les chambres professionnelles :

- la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) ;
- la Chambre d'agriculture ;
- la Chambre d'artisanat ;
- la Chambre de commerce, d'industrie et de services ;
- la Chambre des pêches maritimes ;
- autres.

Les produits génériques sont les produits destinés au marché en général.

Les produits dédiés sont les produits destinés à un (quelques) client(s) particulier(s).

Marché européen : 1. Allemagne ; 2. Angleterre ; 3. Autriche ; 4. Belgique ; 5. Bulgarie ; 6. Chypre ; 7. Danemark ; 8. Espagne ; 9. Estonie ; 10. Finlande ; 11. France ; 12. Grèce ; 13. Hongrie ; 14. Irlande ; 15. Italie ; 16. Lettonie ; 17. Lituanie ; 18. Luxembourg ; 19. Malte ; 20. Pays-Bas ; 21. Pologne ; 22. Portugal ; 23. Slovaquie ; 24. Slovénie ; 25. Suède ; 26. Tchéquie ; 27. Roumanie.

Marché américain : 28. États-Unis ; 29. Canada.

Les aides à l'exportation comprennent toutes les mesures incitatives accordées aux entreprises exportatrices :

- incitations fiscales ;
- régimes économiques en douane ;
- avantages relatifs à l'installation dans une zone franche ;
- facilités de financement ;
- assurances à l'exportation ;
- facilités de change ;
- appui institutionnel aux exportations ;
- autres.

Le crédit d'investissement est un crédit utilisé pour financer l'investissement dans les actifs fixes (tels que les biens d'équipement, les machines, etc.), l'investissement de mise à niveau et l'investissement dans la création ou la reprise d'une entreprise

Le crédit à l'exportation est un moyen de financement à court terme accordé aux entreprises pour faire face à leurs besoins de trésorerie relatifs aux activités menées à l'international.

Le crédit de trésorerie est accordé à l'entreprise pour améliorer sa trésorerie en vue de satisfaire ses besoins temporaires en capitaux et d'assurer le déroulement normal de son activité. Il peut ainsi s'agir d'avances et de découverts

Le découvert permet de couvrir des besoins en trésorerie dans l'attente de ressources certaines

L'usage d'une technologie est mesuré par le pourcentage de salariés qui utilisent la technologie en question, ceci selon la grille suivante :

1. un usage limité veut dire que moins de 10 % des salariés utilisent ces technologies;
2. un usage faible correspond à un pourcentage entre 10 % et 25 % des salariés;
3. un usage moyen correspond à un pourcentage entre 25 % et 50 % des salariés;
4. un usage est dit intensif si plus de 50 % des salariés utilisent la technologie.

La conception assistée par ordinateur (CAO) englobe l'ensemble des méthodes qui permettent de modéliser la conception d'un produit manufacturé. La CAO ne se limite pas au dessin mais à la création d'un objet n'étudiant pas ses réactions dans un environnement non réel.

Le **dessin assisté par ordinateur (DAO)** rassemble l'ensemble des techniques qui permettent la production d'un dessin technique.

La recherche et développement (R&D) comprend tout travail créatif entrepris afin d'augmenter le stock de connaissances y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications (Manuel de Frascati). La R&D englobe ainsi la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental.

La recherche et développement réalisés en interne se limite aux activités de R&D réalisées au sein de l'entreprise (ne comprend pas les activités de R&D réalisés par les autres entreprises du groupe)

La recherche et développement réalisés en externe comprend les activités de R&D acquises par l'entreprise et réalisés par des organismes de recherche publics ou privés ou par d'autres entreprises (y compris les entreprises du groupe)

L'acquisition de machines, logiciels, équipements liés aux activités de R&D inclut les acquisitions relatives à l'innovation de produit et de procédé.

L'acquisition d'une technologie à travers une licence ou un contrat de savoir-faire : ces acquisitions proviennent de l'extérieur de l'entreprise (y compris les entreprises du groupe) et concernent l'innovation de produit et de procédé.

Un produit significativement amélioré est un produit qui procure une plus grande utilité pour le consommateur. La nouveauté s'apprécie quant à l'extension de l'utilisation du produit, l'amélioration de ses fonctionnalités ou encore l'introduction d'un nouvel usage. L'adjonction d'un service à un produit peut être une innovation (en dehors des services liés au marketing)

L'introduction ou l'amélioration d'un procédé consiste en la mise en œuvre de nouvelles connaissances qui entraînent de nouveaux procédés ou méthodes de production. Les services logistiques et de distribution ainsi que les activités de support (comptabilité, fonction achat, maintenance, etc.) représentent aussi des innovations de procédé lorsqu'ils constituent des solutions nouvelles ou significativement améliorées.

Les changements organisationnels ou innovations organisationnelles concernent toute modification concernant la structure et l'organisation de l'entreprise y compris la gestion des connaissances et les relations avec les partenaires l'extérieur.

La **gestion des connaissances** comprend toutes les pratiques relatives au partage et à l'utilisation des connaissances. Elle implique aussi bien la circulation des connaissances au sein même de l'entreprise que l'acquisition de connaissances externes.

Les relations avec les partenaires extérieurs représentent des innovations organisationnelles lorsqu'elles sont le résultat de décisions stratégiques prises par la direction (telles que la sous-traitance, l'externalisation, etc.).

L'innovation marketing consiste en l'adoption de nouvelles stratégies pour améliorer la qualité d'appel des produits ou pour entrer sur de nouveaux marchés.

La promotion des biens a pour objectif l'augmentation des volumes des ventes à travers l'adoption de nouveaux canaux de distribution (tels que la vente par internet, le franchisage, les licences de distribution, etc.). Elle concerne également toute opération de fidélisation des clients liée à la différenciation des produits (introduction d'une carte de fidélité, utilisation d'un nouveau support publicitaire, introduction d'une nouvelle marque, etc.)._

Les stratégies de tarification des produits comprennent toutes les actions promotionnelles, les nouvelles méthodes de fixation des prix selon la demande, etc.

L'alphabétisation fonctionnelle a pour but de fournir aux salariés d'une entreprise des compétences linguistiques fonctionnelles ainsi que des compétences logico-mathématiques.

Le contrat spécial de formation est un dispositif qui permet aux entreprises assujetties à la taxe professionnelle de bénéficier d'une participation financière de l'Office pour la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) aux frais engagés pour la réalisation de leurs programmes spéciaux de formation, et ce, par le biais d'un contrat.

La certification des produits garantit la constance de la production d'un produit relativement à des caractéristiques et des performances spécifiques définies relativement à un référentiel préétabli. Son objectif est de permettre aux entreprises de se différencier de la concurrence en garantissant à leurs clients l'identification de produits jugés fiables.

La certification du système de management de la qualité assure la conformité de la politique et des processus d'une entreprise avec les exigences de qualité d'un référentiel de qualité. Son objectif est d'installer un climat de confiance entre clients et fournisseurs.

La certification du personnel atteste des compétences des salariés pour accomplir des tâches prédéterminées relativement à des critères préétablis. Son objectif est de fournir aux clients une évaluation objective des qualifications des salariés.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une norme qui permet d'apprécier l'engagement d'une entreprise en termes de développement durable. Elle est évaluée au regard de 7 critères :

1. la gouvernance de l'organisation ;
2. les droits de l'Homme ;
3. les relations et conditions de travail ;
4. l'environnement ;
5. la loyauté des pratiques ;
6. les questions relatives aux consommateurs ;
7. les communautés et le développement local.

PARTIE 2

MONOGRAPHIES

MONOGRAPHIES

Equipe de recherche

Direction

Nadia BENABDELJLIL et Nouredine EL AOUI

Méthodologie

Safae AISSAOUI, Safae AKODAD, Khadija ASKOUR, Nadia BENABDELJLIL, Mohammed BIJOU, Bernard BILLAUDOT, Nadia BOUNYA, Marie CORIS, Nouredine EL AOUI, Soukaina EL BOUJNOUNI, Hicham HANCHANE, Saïd HANCHANE, Hicham GOUMRHAR, Michel HOLLARD, Lamia KERZAZI, Alain PIVETEAU, Hanane TOUZANI.

Grille méthodologique

Nadia BENABDELJLIL et Nouredine EL AOUI.

Monographies

Safae AKODAD, Nadia BENABDELJLIL, Nadia BOUNYA, Nouredine EL AOUI, Hicham GOUMRHAR, Michel HOLLARD, Marouane IDMANSOUR, Lamia KERZAZI, Mariem LIOUAEDDINE, Faïrouz NAJI, Alain PIVETEAU, Hamid SLIMANI.

Introduction

Des trajectoires et des stratégies d'entreprises

Nadia Benabdeljlil et Nouredine El Aoufi

Cette introduction méthodologique précise d'abord les principes et concepts auxquels font référence les monographies d'entreprises formant cette deuxième partie du volume 2 de l'ouvrage *Made in Maroc, made in Monde*. Elle aborde ensuite les choix méthodologiques, en termes de profils d'entreprise et de type d'investigation sur le terrain. Elle développe, enfin, le contenu de la grille d'entretien.

1. Principe et objectifs

Les monographies d'entreprise visent à compléter l'enquête quantitative (voir la première partie de ce volume) et les études sectorielles (volume 3). Basées sur un traitement de données quantitatives, celles-ci visent à dresser un tableau du processus d'industrialisation du Maroc, centré sur la question des performances des entreprises en termes, notamment, de marché, de qualité des produits et de compétence. Les monographies consistent en un « zoom » micro-économique sur des cas d'entreprises dont la description empirique devra restituer, dans la mesure du possible, la pluralité de la réalité économique locale.

La diversité intra-sectorielle des entreprises est, en effet, une hypothèse centrale du programme de recherche «Made in Morocco». Elle a été mise en évidence, en amont, à travers le constat d'indicateurs différenciés de structure productive et de performance des entreprises d'un même secteur. Le secteur est alors entendu comme une population d'acteurs hétérogènes en interaction, sans que l'on puisse y distinguer d'« entreprise représentative ». Logiquement, l'unité d'observation pertinente devient celle de l'entreprise, que le programme de recherche choisit de regrouper par profils ou par classes, et non par secteurs.

Les monographies cherchent à mettre en relation cette diversité avec des éléments fondateurs explicatifs de trajectoires suivies par les entreprises, ou avec des logiques décisionnelles situées. Elles portent sur des entreprises diversifiées en termes de secteur d'activité, de mode de production et de technologie utilisée, de structure de financement, voire de taille.

L'objectif est dès lors de caractériser la situation présente de l'entreprise, puis de comprendre cette situation en prenant en compte une trajectoire individuelle et située.

Pour la première étape il s'agit, au regard des marchés et des clients, de :

- comprendre à quel(s) système(s) d'exigences l'entreprise doit se conformer pour être compétitive : procédés et processus de production, fiabilité des produits, rapport qualité/prix, qualification et compétence des salariés, services rendus au client, capacité de conception et d'innovation, etc. ;
- voir si, dans le cas où plusieurs systèmes coexistent, son organisation interne est adaptée à cette pluralité ;
- apprécier dans quelle mesure elle parvient à cette conformité, c'est-à-dire à satisfaire à ce (ou ces) système(s) d'exigences.

Pour la seconde étape qui concerne la compréhension de la situation de l'entreprise, celle-ci est analysée comme étant le résultat de l'interaction dynamique entre la stratégie (le positionnement visé) et les contraintes rencontrées dans sa mise en œuvre.

L'approche méthodologique des monographies relève donc de la socio-économie. Elle est qualitative et se base sur des entretiens semi-directifs destinés à recueillir les « récits » d'acteurs centraux en termes de prise de décision. L'interprétation de faits à la fois observés et « racontés » implique la mobilisation de concepts partagés par les chercheurs de l'équipe.

2. Hypothèses et concepts

La première hypothèse du programme de recherche « Made in Morocco » est qu'une entreprise n'est pas une entité isolée. Les formes organisationnelles qui la caractérisent procèdent d'une interaction avec son environnement. Cette interaction serait porteuse d'un processus d'homogénéisation sectorielle, processus soumis à des « contraintes de sentier » en raison, notamment, des compétences cumulées, mais laissant toutefois place à un certain découplage entre les règles affichées et les routines effectives.

La seconde hypothèse concerne la définition du champ dans lequel se réalise ce processus d'homogénéisation *via* la formation de normes communes aux entreprises. Ce champ n'est pas un secteur d'activité associé à un poste de nomenclature de produits, même si l'on s'en tient aux entreprises dont c'est la seule activité et en retenant un niveau fin de la nomenclature (ex. : fabrication de sièges de véhicule automobile). Le concept intermédiaire retenu est celui de « monde de production », entendu comme étant un système particulier d'exigences auxquelles une entreprise doit se conformer pour être compétitive (voir volume 1, chapitre 1). Ainsi, un secteur d'activité comprend le plus souvent une pluralité de « mondes de production ».

L'objet principal de l'enquête « Made in Morocco » est de tester le bien-fondé de ces deux hypothèses ainsi couplées. L'apport propre des monographies, au regard des études sectorielles et de l'enquête, doit être d'affiner la caractérisation des « mondes de production » existants aujourd'hui au Maroc et leur évolution depuis 1998.

2.1. De l'hypothèse d'homogénéisation des formes organisationnelles dans un secteur...

Les entreprises peuvent se conformer à un environnement institutionnalisé de différentes manières, selon un processus d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) qui peut être d'origine coercitive, mimétique ou normative (Scott, 2008).

L'**isomorphisme coercitif** vient de la réglementation et du cadre juridique et administratif (par exemple, octroi de subventions pour des programmes d'investissement spécifiques) qui instituent une orientation attendue des formes organisationnelles.

Le mécanisme d'**isomorphisme mimétique** s'appuie sur la diffusion de modèles ou de pratiques estimés « satisfaisants » dans une situation d'incertitude donnée. Ces modèles seront alors à nouveau adoptés par d'autres, les dirigeants d'entreprises recherchant de cette manière une reconnaissance et une légitimité dans leur champ d'action (Powell et DiMaggio, 1991). C'est le cas, par exemple, des démarches de certification à la qualité, du choix de certains cabinets certificateurs plutôt que d'autres, du recours à des bureaux de *consulting* en vue de démarches d'investissement « copiant » la concurrence, de formations internes motivées par la rhétorique officielle de la « mise à niveau » des entreprises. Les effets de proximité géographique peuvent également jouer.

L'**isomorphisme normatif**, quant à lui, s'appuie sur l'existence de groupes professionnels partageant un même corps de valeurs et de compétences et qui vont contribuer à l'homogénéisation des pratiques. Les fédérations sectorielles, ou encore des organisations leaders qui poussent leurs partenaires à s'adapter à leur structure et imposent leurs procédures, peuvent jouer ce rôle.

L'hypothèse d'isomorphisme suppose, cependant, que l'adoption d'un modèle managérial se traduise par une standardisation des pratiques au sein de l'entreprise. Cette hypothèse est remise en question par le constat de pratiques de « découplage » au sein des organisations.

2.2. ... Au constat d'un découplage entre règles instituées et pratiques concrètes au sein des organisations

Les monographies permettent d'évaluer le degré de proximité entre les pratiques adoptées par l'entreprise pour se positionner sur ses segments de marché (qualité des produits, type de process de production, ciblage de compétences, etc.) et le modèle institutionnalisé attendu auquel elle est supposée se conformer. En d'autres termes et de manière plus spécifique, il s'agit de savoir quelle est la « disposition » des entreprises à internaliser les exigences de productivité et de compétitivité qui sont propres au « monde de production » auquel elles se rattachent (volume 1, chapitre 1).

Cette disposition n'est, en effet, pas forcément évidente : on constate, au sein des entreprises, des écarts entre les modèles institutionnalisés et leur traduction concrète. Une explication tient au fait que ces modèles sont quelquefois peu adaptés à la gestion des incertitudes décisionnelles ou techniques (Meyer et Rowan, 1977). Pour maintenir la conformité avec les règles officielles, les organisations ont tendance à créer des routines informelles plus souples et mieux à même de traiter les incertitudes. On assiste alors à un processus de « découplage » entre les prescriptions formelles et les pratiques quotidiennes informelles, processus qui peut, en partie, expliquer une hétérogénéité des comportements d'entreprises situées dans un environnement semblable.

Au niveau organisationnel, le découplage peut conduire à maintenir des activités « cérémonielles » dont le seul but est d'afficher auprès des acteurs extérieurs la conformité de l'entreprise avec des modèles considérés comme légitimes. Le cas des démarches de certification à la qualité en est un excellent exemple : l'activité « cérémonielle » de délivrance d'un « certificat » se prolonge jusque dans les activités d'audit, qui peuvent rester à la surface de l'activité réelle.

Un décalage entre le formel déclaré et les pratiques informelles ne peut être évalué méthodologiquement qu'au niveau de l'action individuelle. Les monographies rendent compte, jusqu'à un certain point, des actions et décisions individuelles concrètes, de leurs motivations et des « arrangements cognitifs » qu'elles impliquent : dans l'entreprise, chaque acteur, en fonction de ses compétences spécifiques et de sa représentation de l'environnement, prend des décisions et adopte des comportements qui lui semblent les plus à même d'atteindre les objectifs déclarés. Il s'agit donc de comportements hétérogènes.

Les monographies mettent en évidence une pluralité de logiques comportementales au sein des entreprises qui, mises en relation avec un champ institutionnel externe contraignant, expliqueraient leur positionnement sur leur marché. Toutefois, compte tenu du nombre restreint de monographies, il ne s'agit pas tant de restituer une telle pluralité que d'identifier les facteurs explicatifs de parcours originaux.

La caractérisation de l'histoire individuelle des entreprises est le second objectif des monographies.

2.3. Trajectoires d'entreprise et dépendance du sentier

L'enquête quantitative (partie 1 du présent volume) visent à étudier la relation entre la performance actuelle de l'entreprise (en termes notamment de qualité de produits) et sa trajectoire. Il en est de même pour les monographies dont l'objectif est, en particulier, d'observer et de caractériser le cheminement suivi par l'entreprise.

Les trajectoires, qui peuvent être faites de continuités mais aussi de changements ou de bifurcations radicales, sont dues aux « contraintes de sentier » que rencontre l'entreprise (Nelson et Winter, 1982). Pour caractériser les trajectoires des cas retenus, les monographies font état de ces contraintes qui peuvent être de diverses natures. Il peut s'agir d'un choix technologique effectué à un moment donné, qui va conditionner le développement futur de l'entreprise. Ces contraintes peuvent également se concrétiser dans les processus cumulatifs d'économie d'échelle et les irréversibilités qui leur sont liées, dans les effets d'externalités de réseaux, dans l'apprentissage par la pratique conduisant au développement de connaissances tacites, dans des opportunités ou rencontres conduisant, par exemple, à un partenariat (co-entreprise).

Les trajectoires suivies par les entreprises sont aussi, en partie, expliquées par les routines, au sens où elles influencent les décisions prises par les

dirigeants, décisions qui peuvent être alors adaptées ou inadaptées à l'évolution du marché.

2.4. Les compétences cumulées, facteur d'innovation ou d'inertie organisationnelle

Les compétences cumulées peuvent représenter un facteur favorable au dynamisme et à l'innovation, mais aussi un facteur d'inertie organisationnelle, le poids des pratiques et croyances communes pouvant conduire à un biais cognitif et à la mise en œuvre d'une logique inadaptée, l'entreprise devenant piégée par ses propres compétences.

De manière générale, on constate que les changements ont tendance à être mis en œuvre à des niveaux qui ne perturbent pas l'équilibre routinier organisationnel : à un niveau aussi bien individuel que collectif, on préfère réaliser des apprentissages en « simple boucle » (changement de manières de faire, de procédures) qu'en « double boucle », ceux-ci remettant en cause fondamentalement les structures mentales, les hypothèses de raisonnement et les *theories in use* dans l'entreprise (Argyris et Schön, 1978). L'apprentissage en « double boucle » n'intervient qu'en cas de persistance de mauvais résultats, conduisant éventuellement à des inflexions de trajectoire, cas que les monographies sont susceptibles également de mettre en évidence.

2.5. Du secteur d'activité aux « mondes de production »

Dans l'économie mondialisée, les processus d'homogénéisation en question ne se font plus essentiellement à l'échelle nationale. Il existe dans tout secteur d'activité une diversité de processus de mise en cohérence que l'on peut appréhender par le concept de « monde de production ». Dans le cas du Maroc, on observe une configuration générale de cinq « mondes de production » dont il faudra définir les formes d'articulation : le « monde domestique », le « monde marchand », le « monde industriel », le « monde partenarial » et le « monde inventif » (volume 1, chapitre 1).

Des études en termes de « monde de production » (El Aoufi, dir., 2000) ont montré que le processus d'industrialisation qui a caractérisé le Maroc jusqu'aux années 80 est un mélange de « monde domestique » et de « monde industriel » (dominante domestique pour le marché intérieur et logique industrielle pour l'exportation). La mondialisation s'est accompagnée, notamment pour ce qui est de l'exportation vers les pays avancés, d'un basculement du « monde de production industriel » vers un « monde marchand » plus ou moins articulé au « monde partenarial ».

3. Méthodologie

Au plan méthodologique, l'hypothèse de la diversité des entreprises impose une approche micro-économique, restituée au cas par cas. Pour la prise en compte de la notion de « monde de production », la difficulté est de savoir comment rendre compte d'une hypothèse de cohérence ou de valeurs institutionnalisées, tout en adoptant une approche micro-économique basée sur l'analyse de quelques représentations situées. La complémentarité des différentes composantes du programme de recherche « Made in Morocco » (les trois volumes de l'ouvrage) apparaît sur ce point notamment : il convient ainsi de mettre en parallèle les institutions partagées (qualité attendue des produits par exemple, pratiques managériales normées, etc.) qui devraient ressortir des monographies et contextualiser les entreprises, avec les enseignements des études sectorielles. La question étant de savoir si l'entreprise qui se rattache à cet environnement institutionnalisé s'y conforme et quelles sont les voies qu'elle emprunte pour ce faire.

3.1. Choix des entreprises

Le choix méthodologique porte sur le type d'entreprise à étudier en fonction à la fois d'une diversité des « états » (situations, positions) et des « évolutions » (dynamiques, dispositions) sur les marchés et en termes de forme d'institution de la qualité des produits (volume 1, chapitre 1). Il a été préconisé de sélectionner non pas tant des entreprises d'un secteur que des entreprises relevant de telle ou telle classe d'entreprises au sein d'un secteur. Un des critères de choix pour la réalisation des monographies est donc le degré d'ouverture du marché de l'entreprise à l'international, avec un souci de diversification de ce critère.

Quant aux hypothèses qui encadrent le choix des entreprises, ce sont notamment :

- la diversité sectorielle des entreprises en termes de « monde de production » tenant à la destination des produits (export/marché intérieur) ;
- l'existence de limites ou contraintes structurelles communes aux secteurs, que ce soit en matière de formation de la main-d'œuvre, de potentiel de recherche-développement et de capacité d'innovation, ou encore de financement.

Il a été convenu de coupler deux entrées pour le choix des monographies : la diversité des secteurs d'appartenance, en termes par exemple de process de

production et de technologie impliquée, et la diversité des cas en termes de position et d'évolution.

Les secteurs visés par l'enquête « Made in Morocco » recourent le champ couvert par l'enquête sur les industries de transformation du ministère du Commerce et de l'Industrie.

3.2. Mode d'investigation

Le programme de recherche « Made in Morocco » combine trois dispositifs complémentaires : une enquête quantitative au sein des entreprises, des monographies et des études sectorielles. Les entreprises choisies pour les monographies ne sont pas forcément celles qui font partie de l'échantillon sélectionné pour l'enquête. Cependant, le questionnaire de l'enquête a été administré à chacune des entreprises choisies pour les monographies.

La méthode d'investigation est de type qualitatif visant à restituer les « récits » d'acteurs-clés de l'entreprise. Les entretiens en face à face ont été conduits sur la base d'une grille d'entretien semi-directif (voir *infra*).

L'analyse des « récits » et des « discours » recueillis est tirée par un double objectif :

- identifier les séquences-clés d'une trajectoire d'entreprise ;
- mettre en parallèle cette trajectoire avec des éléments à même d'expliquer des états et des évolutions différenciés, comme la structure de financement et le profil des décideurs, les choix technologiques, les opportunités stratégiques, les compétences internes, etc.

4. Grille d'entretien

La grille d'entretien reprend les dimensions susceptibles d'expliquer la « situation actuelle » d'une entreprise en relation avec sa « trajectoire ». Il comprend six volets : historique de l'entreprise, description du segment-marché, partenariats industriels, compétences internes, structure de financement, politique d'investissement.

4.1. Historique de l'entreprise

1) Qu'est-ce qui a motivé la création de l'entreprise, le lancement dans cette activité ?

2) S'inscrit-elle dans une histoire familiale ?

3) Y a-t-il eu des rencontres (personnelles ou d'affaires) déterminantes dans la création ?

4) Concernant la trajectoire qui a été suivie, y a-t-il eu des changements dans le statut de l'entreprise (entreprise personnelle ou familiale/entreprise managériale ; entreprise marocaine/entreprise étrangère) et dans la structure du capital social (si oui profil des actionnaires et dates des changements) ?

4.2. Destination des produits et implications

5) Pour l'activité considérée, décrire la clientèle selon sa nature et sa localisation (le client peut être un ménage, un commerçant, une entreprise, un donneur d'ordre).

6) Comprendre les décisions qui ont conduit à vendre localement et / ou à exporter : quelles en sont les raisons ? S'agissait-il d'une intention claire dès le départ ? Y a-t-il eu ouverture à l'export ? Pour quelles raisons ? Quand et comment (saisie d'opportunité comme un contact par les clients, démarchage direct, recours à des intermédiaires, etc.) ? Des tentatives ont-elles été faites sans succès ? Pourquoi ont-elles échoué ?

7) Concernant la structure de sa clientèle actuelle : l'entreprise est-elle confrontée aux mêmes exigences en matière de prix de vente, de qualité des produits et de délai, ou à des exigences différentes ? Autrement dit, vend-elle sur un seul segment-marché ou sur des segments différents ?

8) Décrire la politique qualité de l'entreprise : personnes ou structures dédiées, internes ou externes ; modes de contrôle de la qualité ; certifications obtenues ou en cours et à quelles dates ? Quelle a été la trajectoire en la matière ? L'entreprise a-t-elle été confrontée à un changement des exigences de sa clientèle et comment y a-t-elle fait face ?

9) La qualité attendue des clients en termes de qualité de production peut-elle expliquer des bifurcations dans la trajectoire ? L'entreprise essaie-t-elle d'agir sur des normes instituées (normes produits, notamment) ?

4.3. Partenariats industriels

10) L'entreprise a-t-elle noué des partenariats avec d'autres entreprises ? Si oui, quand et dans quel objectif ? Comment s'est présentée l'opportunité ? Sous quelle forme (joint-venture, cotraitance, sous-traitance, etc.) ?

11) Ces partenariats visent-ils à contrer la concurrence ?

12) Ont-ils eu des effets de co-développement ? Ont-ils infléchi la trajectoire de départ, facilité l'accès au marché international ?

4.4. Compétences internes, potentiel de R&D et capacité d'innovation

13) L'entrepreneur ou le dirigeant : décrire sa formation, son expérience.

14) Quelle est la politique de recrutement adoptée ? Quels sont les profils et les niveaux de formation recherchés ? Quelles appréciations l'entreprise fait-elle des compétences du personnel qu'elle a pu recruter : sont-elles adaptées à ce qui est jugé nécessaire pour atteindre la qualité du travail attendue ?

15) Y a-t-il une politique de formation interne, sur quels aspects ?

16) Y a-t-il un *turn-over* de la main-d'œuvre ? Quelle est son ampleur ? Est-ce que cela représente un problème ?

17) Sur ces points, outre le DRH ou le dirigeant, des délégués du personnel et/ou du personnel syndiqué pourraient aussi être interviewés.

18) L'entreprise a-t-elle une activité de R&D ou au moins des personnes qui participent à la conception des produits ? Cela a-t-il été déterminant pour sa capacité à répondre aux exigences à satisfaire pour être compétitive sur son (ou ses) marché(s) ?

19) Estimer (en %) de salariés) l'intensité d'usage des technologies (connexion à internet, conception et/ou gestion assistée par ordinateur, dessin assisté par ordinateur, machines à commandes numériques, etc.).

Lecture : usage limité (moins de 10 % des salariés utilisent ces technologies) ; usage faible (entre 10 % et 25 % des salariés) ; usage moyen (entre 25 % et 50 % des salariés) ; usage intensif (plus de 50 % des salariés).

4.5. Investissements et financements

20) Essayer de qualifier les investissements (âge, technologie) réalisés récemment.

21) Le volume et la nature de ces investissements relèvent-ils d'une intention stratégique ou sont-ils influencés par des pratiques instituées au niveau de l'environnement – de la concurrence ?

22) Comment ont-ils été financés ? Y a-t-il eu des problèmes de financement ? Si oui, lesquels ?

4.6. Performance et prise de risques

23) La notion de performance recouvre deux dimensions liées : la performance interne (qualité du produit, des services de produit, qualité du processus, qualité de l'apport fourni par les collaborateurs) ; la performance externe (croissance des ventes, retour sur investissement, bénéfice net, etc.).

Comment qualifiez-vous la performance de votre entreprise ? :

- Très bonne
- Assez bonne
- Moyenne
- Insuffisante
- Elle s'améliore
- Elle connaît des difficultés (préciser)

24) La notion de risque est liée à plusieurs facteurs. Quels sont les risques majeurs que rencontre votre entreprise ?

- Risques liés à la conjoncture économique (préciser)
- Risques liés aux marchés (préciser)
- Risques liés au climat des affaires (préciser)
- Risques liés à l'environnement institutionnel et juridique (préciser)
- Risques liés à l'innovation (préciser)
- Autres (préciser)

25) Comment qualifiez-vous le comportement de votre entreprise par rapport aux risques ? :

- Comportement d'audace
- Comportement de prudence
- Comportement d'hésitation
- Comportement d'aversion

Références bibliographiques

- ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), *Organizational learning*, Reading, Addison Wesley, 356 p.
- BILLAUDOT B. et EL AOUI N., (2012), « Made in Morocco : industrialisation et développement », Document de travail 1, Programme de recherche *Made in Morocco. Industrialisation et développement* (repris dans le chapitre 1, volume 1 du présent ouvrage).

- DiMAGGIO P. et POWELL W.W. (1983), «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Irganizational Fields», *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- EL AOUI N. dir. (2000), *L'entreprise côté usine*, Rabat, éd. Économie critique.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), «Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- NELSON R. et WINTER S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- POWELL W.W. et DiMAGGIO P. (1991), *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press.

Dari Couspate : entre logique de coût et norme de qualité

Nadia Benabdeljlil

Introduction

Dari Couspate est une PME familiale qui opère dans un secteur de produits alimentaires de grande consommation, celui du couscous industriel et des pâtes alimentaires. Sur un marché relativement concurrentiel et avec des produits à faible valeur ajoutée, elle a opté une stratégie de différenciation par le haut, centrée sur la qualité de ses produits et une maîtrise des coûts. Son développement s'est basé en parallèle sur l'élargissement de ses marchés à travers l'export et sur l'extension de son réseau de distribution.

Pour maintenir sa croissance, elle est aujourd'hui à la recherche d'idées de développement et d'innovation. Plusieurs questions se posent à l'équipe dirigeante familiale : comment trouver des niches porteuses de valeur ajoutée ? Faut-il développer des produits dérivés ? Comment associer consolidation des acquis et prise de risque ? L'entreprise est à un moment de sa trajectoire où elle cherche d'autres formules de développement que celles qu'elle a connues jusqu'à présent et qui impliquent de différencier encore davantage l'approche de ses marchés.

1. Historique de l'entreprise

1.1. De la capitalisation d'expérience à la création de Dari Couspate

Dari Couspate est une PME familiale marocaine lancée en 1995. Le fondateur qui se dit « issu d'une famille de commerçants », fait des études de commerce en France dans les années 60. Il commence ensuite sa carrière comme responsable commercial dans la filiale casablancaise du groupe français Rivoire et Carret, spécialisé dans la production de biscuits, farines et pâtes alimentaires. Il gravit les échelons hiérarchiques jusqu'à en devenir DGA. En 1986, nommé DG d'une autre filiale en Mauritanie, il s'installe avec sa

famille dans ce pays pour treize ans. A la suite du départ de ses enfants qui ont obtenu le baccalauréat et fort de son expérience dans l'industrie agro-alimentaire, il décide de rentrer au Maroc « avec la volonté d'entreprendre », « de réussir plus que de gagner sa vie » (DG).

Il perçoit vite le potentiel du marché marocain en consommation de couscous : une partie importante de ce produit est toujours fabriquée de manière traditionnelle (roulé à la main). Le couscous industriel, qui fait gagner en temps de préparation et s'inscrit dans les changements de mode de vie, est encore relativement peu présent sur le marché.

Avant de se lancer dans la concrétisation de son projet de création d'entreprise, il consulte ses trois enfants, l'idée étant qu'ils intègrent l'entreprise après leurs études. La société Kiffa, du nom d'une ville mauritanienne, est créée en 1995 à Salé. Un terrain puis une ligne mixte dédiée à la production de couscous et de pâtes alimentaires sont ensuite acquis. La raison sociale Dari Couspate est adoptée en 1996, avec le démarrage de la production.

La connaissance du marché par l'équipe familiale reste cependant qualitative et intuitive : « A l'époque, il y avait très peu d'informations sur le marché, pas de bases de données, il n'y avait pas internet... » (DG). Le démarrage s'inscrit alors dans des ambitions volontairement restreintes, « une démarche très prudente » (DG). La stratégie est en effet de « commencer petit » avec un équipement adapté à un volume de production modeste, l'objectif étant d'abord de se faire connaître sur le marché local. Jusqu'en 1998, la production est essentiellement vendue à des sociétés qui commercialisent les produits sous leurs propres marques. En 1999, la société opère une réorientation stratégique et lance sa propre marque, Dari ; l'activité commerciale se centre alors sur le développement de cette dernière.

1.2. Des barrières à l'entrée qui ont poussé à une différenciation par l'innovation

Le démarrage est toutefois difficile pour l'entreprise. Le marché domestique du couscous industriel est alors dominé par l'entreprise Tria, créée en 1977, et qui possède également une société de distribution. Dari Couspate rencontre des difficultés pour accéder à la grande distribution : « Les grandes surfaces ne voulaient pas de nouvelles marques de couscous, elles vendaient déjà Tria, Diafa, Copar... Elles nous disaient : « on n'a pas de place » » (DG). Les concurrents exercent également des pressions « pour (nous) empêcher d'être référencés dans certaines grandes surfaces » (fondateur). Cette barrière à l'entrée sur le marché local pousse l'entreprise « à se remettre en question »

(DG) dans le cadre d'une double réflexion : la nécessité de se distinguer des produits concurrents pour un positionnement commercial plus visible et l'export comme bouée de sauvetage.

Dari Couspate travaille alors avec soin l'image marketing de son produit, et d'abord son emballage. Elle opte pour des sachets verticaux pour une meilleure mise en valeur du produit sur les étagères des grandes surfaces, alors que ceux des concurrents étaient horizontaux. La couleur bleue dominante¹ sur les emballages est choisie par le fondateur en référence au bleu des paquets de pain de sucre de son enfance, mais aussi pour se distinguer des emballages de Tria qui étaient de couleur marron.

La famille dirigeante constate qu'aucune marque de couscous maghrébine n'est parvenue à s'imposer au niveau international. En 1998, Dari Couspate participe à des salons agro-alimentaires en France où elle présente « quelques paquets » de couscous. Le contact direct avec des distributeurs qui se montrent intéressés est encourageant et marque les débuts de l'export, d'abord vers la France, puis vers l'Europe où ont ciblées essentiellement les communautés maghrébines.

Dans le cadre de cette dynamique, l'entreprise met en place en 2000 une cellule de recherche et développement avec pour mission de développer de nouveaux produits. Des « réunions de brainstorming en interne » (DG) aboutissent au constat de l'absence de couscous à base d'orge sur le marché, produit traditionnel qui avait été délaissé au profit du couscous à base de blé dur. Dari Couspate commande alors une étude technique approfondie sur le produit, en collaboration avec l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II de l'université de Rabat, qui prend en charge la partie R&D et les tests de qualité du produit auprès de consommateurs, dont les retours sont positifs. Le couscous d'orge est lancé en 2001 sous la dénomination *belboula*, d'abord auprès des grossistes et épiceries. Le hasard du calendrier fait que la mise sur le marché, accompagnée de spots publicitaires diffusés plusieurs fois par jour, correspond avec le mois de Ramadan ; le produit enregistre tout de suite « un succès phénoménal » (DG). Face au volume de la demande, les grandes surfaces relancent l'entreprise pour lui commander le produit.

La capacité de production augmente rapidement : de 6 000 tonnes en 2000 à plus de 20 000 tonnes en 2003. En 2007, suite à son introduction en bourse, l'entreprise investit dans une nouvelle unité de production moderne

1. Plusieurs petits concurrents ont depuis adopté par mimétisme le même bleu pour leurs emballages, profitant ainsi du succès de la marque. De même d'ailleurs que la forme verticale des sachets.

sur 8 500 mètres carrés dans la zone industrielle de Salé, qui lui permet de doubler sa capacité de production en couscous et pâtes ; puis en 2014, dans une nouvelle ligne de fabrication aux dernières technologies. Dari Couspate dispose aujourd'hui de deux usines basées à Salé (Dari 1 et Dari 2), d'une capacité globale de production annuelle de plus de 85 000 tonnes de couscous et de pâtes alimentaires.

En 2009, Dari lance un couscous de maïs nommé *Baddaz*, qui vise les consommateurs intolérants au gluten. D'autres innovations se sont succédé, dont le couscous complet bio mis sur le marché en 2014 et qui obtient un trophée de la meilleure innovation au Salon international de l'agriculture de Meknès ; une gamme de couscous « gourmet » destinée aux marchés à haute valeur ajoutée à l'export ; ou encore gamme « enfants » pour les pâtes.

2. La distribution des produits

Dari Couspate produit environ 65 000 tonnes par an de couscous et de pâtes alimentaires. Le couscous représente 70 % de son chiffre d'affaires, dont 25 % est réalisé à l'export. Le chiffre d'affaires, qui a été multiplié par cinq sur les dix dernières années, s'élève à plus de 580 millions de dirhams en 2017.

Cinq variétés sont aujourd'hui fabriquées : couscous de blé dur, de blé complet, d'orge, de maïs et couscous bio. Le couscous est vendu en vrac à hauteur de 70 % de la production ; et en sachets de différents poids, à hauteur de 30 %.

Les pâtes alimentaires représentent le reste du chiffre d'affaires. Il s'agit essentiellement de pâtes courtes, commercialisées en sachets ou en vrac. Pour Dari comme pour les autres producteurs nationaux, le marché des pâtes est d'abord domestique : « A l'étranger les consommateurs préfèrent acheter des pâtes soit d'origine italienne, soit bon marché ; on n'est ni l'un ni l'autre (DG). » Dari Couspate n'exporte que les pâtes de type « cheveux d'ange » pour sa cible de clientèle à l'étranger, ce produit étant également utilisé dans la cuisine marocaine traditionnelle.

2.1. Un marché intérieur concurrentiel mais peu exigeant

La concurrence locale est assez dispersée, avec une vingtaine de fabricants qui transforment la semoule de blé dur en couscous et en pâtes alimentaires, situés sur les axes Casablanca-Settat, Marrakech et Fès-Meknès. Huit parmi eux représentent plus de 60 % de la capacité de transformation nationale : Dari Couspate, Tria, Copar, Dalia, Frida, Atlas couscous et pâtes, Kayna et Itkane. La capacité de production globale a connu une augmentation de 30 %

ces dix dernières années, du fait d'investissements réalisés par ces sociétés dans des lignes de production modernes.

Les plus grosses parts du marché local de couscous et de pâtes sont partagées par Dari Couspate (34 %) et Tria (25 %). Ce dernier, acquis en 2016 par le groupe minotier marocain Forafric, a vu son potentiel de production augmenter substantiellement et redevient, après une période de difficultés, un concurrent majeur pour Dari Couspate : en plus de deux minoteries industrielles et d'une usine de pâtes alimentaires et de couscous, le nouveau groupe est intégré en amont avec une activité de négoce et de stockage de céréales, et en aval avec une société de distribution.

Sur ces produits à valeur ajoutée relativement faible et sur lesquels le potentiel d'innovation reste limité, avec une structure du prix de revient dominée par le coût de la matière première et de l'énergie, la compétitivité se joue essentiellement sur le volume et les coûts de production. Les relais de croissance se cherchent d'abord à travers une augmentation des ventes, essentiellement à l'export vu l'étroitesse du marché local.

2.2. Le marché extérieur, central dans la stratégie de développement

Au niveau international, la capacité de production industrielle du couscous est concentrée dans une dizaine de pays principalement au Maghreb, mais aussi en Europe (France, Italie et Espagne) et dans une moindre mesure en Amérique du Nord.

L'activité export initiée en 1998 est au cœur de la stratégie de développement de Dari Couspate. Le principal marché à l'étranger est celui de l'Europe. Les produits Dari sont fortement présents dans les grandes surfaces et épiceries, notamment en Belgique, aux Pays-Bas et en France, pays où les populations maghrébines sont nombreuses. La clientèle de ménages et restaurateurs est ainsi à 80 % maghrébine. Dari est, d'après le fondateur, leader sur ce profil de clientèle. Sur les 20 % de clients européens restants, la marque est concurrencée par des produits en provenance d'Algérie, de Tunisie ou encore d'Europe, qui sont suivis attentivement par Dari Couspate. Le marché est en croissance et profite notamment de la tendance des consommateurs à s'orienter vers des produits naturels.

Le second marché important pour Dari est celui de la Russie. Le couscous y est vendu en vrac et sans marque apposée et conditionné ensuite par les revendeurs locaux. L'entreprise vise également le marché africain, sur lequel elle est présente (Burkina Faso, Gabon, Sénégal, Ethiopie récemment), bien que concurrencée par les produits tunisiens. Enfin, Dari exporte aussi vers

l'Amérique latine et l'Amérique du Nord (USA, Canada) ; l'Australie et l'Asie (Chine depuis 2012, Singapour, Japon...) ; le Moyen-Orient (Emirats Arabes Unis, Arabie saoudite, Koweït...). L'entreprise compte consolider ses acquis et sa présence sur ces marchés tout en prospectant de nouveaux débouchés en Europe de l'Est et au Moyen-Orient

2.3. Le suivi des pratiques commerciales des distributeurs

Sur le marché domestique, les ventes de couscous et pâtes alimentaires se font à travers un circuit de distribution traditionnel (grossistes, semi-grossistes, détaillants, épiceries de quartier, souks ruraux...) et un circuit moderne (grandes et moyennes surfaces comme Marjane, Acima, Carrefour, Aswak Assalam...). La force de vente de Dari est composée d'une trentaine de commerciaux répartis sur les régions. La part du chiffre d'affaires qui revient à la distribution traditionnelle, avec plus de 100 000 points de vente, est largement supérieure à celle de la distribution moderne, même si cette dernière est en croissance constante.

À l'export l'entreprise a préféré sous-traiter la distribution de ses produits, « activité qui n'est pas notre cœur de métier » (fondateur) auprès de distributeurs locaux qui importent les produits. Au total, une centaine de clients directs assurent ainsi la distribution dans les pays vers lesquels Dari exporte. La même qualité de produit est commercialisée localement et à l'étranger, mais les prix peuvent varier selon le pays-cible.

Dari suit à travers un système de veille les pratiques commerciales de ses clients-distributeurs. Chaque année, le fondateur ou les directeurs effectuent des visites directes auprès des distributeurs, en Europe notamment, pour suivre les produits de la concurrence et les tendances du marché.

2.4. Des campagnes marketing intensives pour défendre sa place

Les budgets alloués à la publicité par les fabricants de couscous et de pâtes au Maroc sont plutôt faibles (en moyenne moins de 1% du chiffre d'affaires) en comparaison à ceux des entreprises tunisiennes (2 à 3 % du CA) ou françaises (4 % du CA).

Pour faire face à l'intensité de la concurrence, Dari Couspate alloue quant à elle un budget relativement important au marketing et à la publicité. Des campagnes de communication sont lancées localement et à l'étranger, notamment en France. L'entreprise est également présente chaque année au salon de l'agriculture de Meknès, ainsi qu'aux principaux salons de l'agro-alimentaire à l'international (salon *Anuga* en Allemagne, Salon international

de l'agriculture à Paris...) qui permettent de faire connaître la marque. Enfin, une célèbre et populaire animatrice d'émissions culinaires marocaines, Choumicha, est devenue depuis 2009 l'égérie de la marque. Quant au logo, il a été revisité en 2010.

3. Une compétition axée sur les coûts et la qualité

3.1. Des mesures pour maîtriser le risque fournisseurs

Avec un impact important aussi bien sur le coût du produit fini que sur sa qualité, l'approvisionnement est un enjeu clé pour les acteurs de la filière. La semoule de blé dur constitue la matière première principale utilisée dans la fabrication des pâtes alimentaires et du couscous ; elle représente plus de 70 % de la structure du prix de revient du produit fini. Il y a aussi, dans une moindre mesure, de la semoule de blé tendre et de la semoule d'orge.

Le marché marocain de la transformation des céréales est atomisé avec plus de 160 minoteries qui écrasent le blé pour en produire farines et semoules. La plupart sont de petite taille et transforment le blé tendre en farines destinées à la fabrication de pain et de biscuits ; une vingtaine transforme le blé dur en semoules utilisées par l'industrie du couscous et des pâtes alimentaires.

Dari s'approvisionne en blé dur auprès de six semouleries indépendantes situées à Casablanca, dont aucune ne dépasse de 30 % des achats totaux pour limiter les risques de rupture d'approvisionnement. Ces semouleries elles-mêmes importent en quasi-totalité le blé dur du Canada, à hauteur de 700 000 tonnes par an et selon un cycle de 3 bateaux annuels. Malgré son coût élevé, le blé canadien a été choisi pour sa haute qualité. Le même choix a été fait par la concurrence directe.

La production nationale de semoule de blé tendre quant à elle s'élève à environ 70 millions de quintaux. Pour satisfaire la demande, le Maroc importe environ 35 à 45 millions de quintaux de blé tendre annuellement, surtout de France et des États-Unis. S'agissant d'un produit stratégique de consommation courante, la production et le prix sont protégés par l'État, ce qui se traduit par des protections tarifaires à l'importation modulées en fonction du prix mondial.

Le prix du blé tendre est donc subventionné par l'État marocain, contrairement au blé dur pour lequel les prix sont libres.

Cependant et contrairement à ses concurrents comme Forafric-Tria ou Fandy, qui possèdent des minoteries intégrées leur permettant de maîtriser leurs coûts d'approvisionnement, Dari Couspate n'envisage pas de s'intégrer

en amont sur cette activité, car « c'est un métier autre, qui nécessite de grands moyens et des structures spécifiques, qui comporte des risques et des aléas... Notre cœur de métier c'est la production, la distribution, l'innovation » (fondateur). Par ailleurs, dans cette filière où les acteurs tiennent culturellement à leur indépendance, la société n'a pas de centrale d'achat avec ses concurrents.

Un autre risque serait celui de l'entente des semouleries sur les prix ; l'AMIPAC (Association marocaine des industries de pâtes alimentaires et de couscous) aurait pu jouer un rôle pour limiter ce risque, mais l'association ne fédère pas les acteurs. Cependant, « les ententes ne durent pas longtemps » (fondateur), Dari Couspate s'arrangeant pour en limiter la durée en favorisant certains fournisseurs.

Ce sont les fournisseurs qui se chargent des livraisons, qui ont lieu quotidiennement. La semoule est réceptionnée à l'usine et stockée dans des silos de capacité d'une journée de production. Les camions de livraison sont inspectés systématiquement à leur arrivage : état du camion, propreté des conteneurs, état de la matière... « Il nous est arrivé de renvoyer un camion de 30 tonnes à cause d'un charançon » (fondateur). Le cahier de charges impose aux fournisseurs le respect de la réglementation en vigueur en termes de prestations sociales et de conditions d'hygiène et de qualité : « On a amené beaucoup de gens (fournisseurs) à se mettre à notre niveau (...). On paie bien (...), cela nous permet d'être exigeants » (fondateur).

3.1. Investir pour bénéficier d'économies d'échelle

Dari Couspate vise à travers l'augmentation de sa capacité de production à consolider sa part de marché au Maroc et à conquérir de nouveaux marchés à l'export. Il s'agit aussi d'obtenir des économies d'échelle et de se prémunir contre des baisses éventuelles des prix de ses concurrents.

L'usine de la zone industrielle de Salé reflète le degré d'exigence des normes de qualité adoptées. L'investissement s'est élevé à 50 millions de dirhams. Les trois lignes de production (deux pour le couscous et une pour les pâtes alimentaires) avec un équipement aux dernières technologies et entièrement automatisé ont été conçues par une société d'ingénierie française dans le cadre d'un partenariat technique avec Dari Couspate : « On savait ce qu'on voulait ; on les a aidés à faire des améliorations sur les machines à partir de prototypes successifs » (fondateur) : économie d'énergie, automatisation... Dari est référencée par ce fournisseur, pour lequel elle représente un débouché important. Le fournisseur assure également le suivi et l'approvisionnement

en pièces de rechange, tandis que la maintenance est effectuée par les chefs d'équipe de Dari.

La production fonctionne en continu avec trois équipes de travail composées chacune de cinq ouvriers. Le processus de production est suivi en temps réel depuis une salle de programmation qui contrôle les machines à commandes numériques. Les tableaux de bord et de *reporting* sont générés automatiquement et les défaillances peuvent être identifiées par les techniciens depuis leurs postes de contrôle. En bout de chaîne, le produit fini est stocké dans des silos avant d'être conditionné en paquets ou en vrac.

3.3. Une politique qualité globale intégrée au process de production

Dans une filière où les marges de manœuvre en innovation et en valeur ajoutée sont restreintes, Dari Couspate s'inscrit résolument dans une stratégie de différenciation par la qualité : « Dari se distingue par rapport aux concurrents car on est entré sur le marché local et à l'export avec un couscous haut de gamme » (fondateur). Un responsable qualité rattaché au directeur général est en charge de la politique qualité, qui se décline à trois niveaux : contrôle sanitaire de la production, certification selon des normes qualité internationales, contrôle de la qualité du produit.

3.4. La mise sous contrôle de l'aspect sanitaire du process

La sécurisation sanitaire du processus de transformation est une préoccupation centrale pour l'entreprise au vu des risques encourus. Un ensemble de normes réglementaires très précises sont mises en œuvre, concernant notamment les locaux (normes de construction, étanchéité des sorties, propreté des zones extérieures et de l'usine, protection contre les bris de vitres), les matières (détecteurs de métaux à l'entrée des matières premières et à la sortie du produit, protection des entrepôts par plusieurs sas de sécurité, protection contre les rongeurs et insectes), la qualité de l'air (systèmes de ventilation pour assécher l'air, aspiration des poussières), l'hygiène du personnel (lavage des mains imposé à l'entrée, port de tenues adaptées)... Dans le même sens, la société s'assure d'une rotation rapide de ses stocks de produits finis (inférieure à quinze jours).

3.5. L'adoption de normes système qui légitiment l'accès aux marchés internationaux

Depuis 2005, Dari Couspate est certifiée selon la norme ISO 9001 version 2000. Elle a adopté une démarche HACCP relative au contrôle sanitaire des processus de production et de leur environnement direct, ce qui lui a

permis d'être certifiée en 2012 à la norme ISO 22 000 version 2005 relative à la sécurité de la production des denrées alimentaires. Enfin, les deux sites de production ont été certifiés en 2016 selon le référentiel international de sécurité sanitaire BRC Food (version 8), qui facilite le référencement des produits agro-alimentaires auprès des grands distributeurs.

3.6. Un contrôle-qualité du produit

Le contrôle-qualité des matières et produits finis se fait à chaque heure de la journée, par prélèvement d'échantillons aux différentes étapes du processus de fabrication. L'entreprise dispose de son propre laboratoire ouvert sur l'usine et dans lequel opère un technicien. Différents appareils mesurent la granulométrie des semoules, leur taux d'humidité, l'indice de couleur jaune, la tenue du produit à la cuisson. Le benchmark par rapport à la concurrence est à cet égard permanent, la société procédant régulièrement aux mêmes contrôles sur certains produits concurrents qu'elle achète dans le commerce.

4. Une gestion à la fois familiale et ouverte confrontée à des questions stratégiques

En 2013, avec pour souci d'assurer la pérennité de son entreprise, le fondateur se désengage du poste de PDG de la société en gardant seulement la présidence du conseil d'administration. Il confie la direction générale à son fils aîné ; son deuxième fils devient directeur marketing, export et développement ; quant à sa fille, elle prend la responsabilité de la direction administrative et financière.

Dari Couspate est actuellement organisée en trois départements : production ; administration et finances (comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines et achats) ; marketing et développement (commercialisation des produits, de distribution, gestion des stocks de produits finis).

L'effectif s'élève à 200 personnes environ, dont une vingtaine de cadres (commerciaux, personnel administratif, 4 ingénieurs). Le processus de production étant fortement mécanisé, les besoins en main-d'œuvre sont limités. La politique sociale en faveur des employés explique probablement le faible taux de rotation du personnel, ainsi que le fait que la société n'ait connu aucun mouvement social depuis sa création. Les cadres et techniciens ont des licences universitaires ou sont diplômés de l'EST (École supérieure de technologie) de Salé.

L'entreprise assure au personnel administratif des formations au métier, aux langues (un contrat de formation a été noué avec l'Institut français de Rabat), à l'informatique.... Les formations étaient dans le passé données par l'OFPPT, mais « la procédure lourde, trop administrative » (fondateur) a conduit Dari à se charger elle-même de ce volet.

Dari Couspate est à la recherche d'une compétence qui prenne en charge les projets de développement et « qui s'investisse durablement » pour identifier des pistes novatrices de développement. Au sein de l'équipe dirigeante « ce ne sont pas les idées qui manquent » (directeur développement), mais le temps. Dari se heurte toutefois à la difficulté de capter de tels profils.

4.1. Une ouverture inédite du capital à la bourse

A partir des années 2002-2003, la petite équipe dirigeante est confrontée à la nécessité d'adapter la structure familiale de l'entreprise à une croissance à deux chiffres. Le fondateur souhaite se retirer de la gestion opérationnelle, mais ses enfants ne se voient pas continuer l'aventure sans lui. La question du financement de la croissance se pose aussi, le fondateur ayant toujours privilégié l'autofinancement à l'endettement ; le principal souci du fondateur étant d'assurer la pérennité et le développement de sa PME, la cession de l'affaire est un moment envisagée.

C'est alors que le fondateur envisage d'introduire son entreprise à la bourse des valeurs de Casablanca « par intuition (...) et pour limiter la précarité de l'entreprise en cas de désaccord familial ». Malgré l'hésitation de ses enfants face à ce choix stratégique, la décision est finalement prise en 2005, avec une ouverture de 30 % du capital social à la bourse, le reste étant repartit entre l'équipe familiale dirigeante. L'opération est un succès : « les gens ont souscrit et nous ont fait confiance » (fondateur). 30 millions de dirhams sont levés courant 2005 par émission de 80 000 nouvelles actions, pour financer un programme d'investissement de 45 millions de dirhams destiné à augmenter la capacité de production de l'entreprise.

Suite à cette opération, le conseil d'administration a été restructuré : la famille s'entoure de trois nouveaux administrateurs, « des amis ou des connaissances connus dans leur domaine, qui par leur expérience participent à l'évolution stratégique de l'entreprise et apportent des idées » (fondateur).

Selon le fondateur, l'introduction en bourse, qui « a permis d'éviter de recourir à des crédits bancaires ou à des fonds d'investissement », a eu plusieurs impacts positifs sur son entreprise. Elle apporte la rigueur dont la PME avait besoin : « Avant on était les seuls administrateurs, on ne distribuait

pas de dividende. Maintenant, on doit rendre des comptes deux fois par an, on fait du *reporting*... ». Elle apporte « une notoriété sur les plans financier, du marché, du consommateur... ; pour l'export aussi ». Enfin, elle a pour effet indirect de différencier Dari de ses principaux concurrents.

Cette introduction à la bourse d'une PME familiale exerce une sorte d'effet d'entraînement sur d'autres sociétés ; d'autres entreprises familiales suivent en 2007 l'exemple de Dari, comme Timar (transport et logistique), ou Cartier Saada (agro-alimentaire). L'équipe dirigeante est également sollicitée, ces dernières années, pour partager son expérience d'introduction en bourse dans diverses conférences.

4.2. Un environnement limitatif et un marché domestique peu ouvert à l'innovation

Pour son développement, la stratégie de Dari Couspate s'inscrit à la fois dans un renforcement de sa compétitivité industrielle à travers l'optimisation de son outil de production, et dans la capitalisation sur sa marque et la recherche d'idées d'innovation afin de pénétrer de nouvelles niches de marché.

Dari a actuellement un nouveau projet d'extension de sa superficie de production, toujours en zone industrielle de Salé. Le fondateur appréhende toutefois « les allers-retours » et la lourdeur des procédures administratives relatives à l'obtention du permis de construire « qui peuvent prendre sept à huit mois » (fondateur).

Le volet innovation quant à lui s'inscrirait dans une stratégie de segmentation de l'offre de l'entreprise à travers des produits contenant davantage de valeur ajoutée, comme le couscous bio ou la gamme de produits « gourmets ». Dari souhaiterait « capitaliser sur la marque », mais, conscients de leur « connaissance surtout empirique du marché », les dirigeants ne savent pas trop comment s'y prendre : « On est prêt à payer pour l'innovation. Mais que peut-on faire » ? (fondateur). Les plats préparés, par exemple, seraient-ils un marché porteur au vu des habitudes locales de consommation ? Faudrait-il développer une diversification concentrique autour de ses produits traditionnels ?...

Il s'agirait de disposer d'un regard à la fois extérieur et professionnel pour accompagner l'entreprise : « On voudrait quelqu'un qui ne fasse que de la recherche, qui ait du bon sens » (DG), « qui aille observer ce qui se passe sur le marché (...), questionne les besoins des gens, sache les interpréter » (fondateur). Le problème se pose toutefois quant à la fidélisation de ces profils (c'est notamment le cas de quelques ingénieurs qui avaient été recrutés à l'IAV

de Rabat) et à leur captation dans un bassin d'emploi environnant qui est restreint.

5. Conclusion

Dari Couspate est à un moment majeur de sa trajectoire. Forte de sa croissance continue, ayant su développer la notoriété de sa marque à partir d'une stratégie basée sur la qualité et la maîtrise des coûts, elle est à la recherche de relais de croissance et d'idées novatrices. A ce titre, ses marchés extérieurs se démarquent du marché intérieur.

Sur ce dernier, la demande est forte pour un produit de grande consommation comme le couscous, mais elle demeure relativement peu exigeante, aussi bien en termes de qualité que de produits novateurs. La valeur ajoutée des produits écoulés localement reste donc, dans ce contexte, limitée. Pour répondre à la demande en croissance, l'entreprise continue à investir en outils de production qui lui permettent de bénéficier d'économies d'échelle. L'intégration en amont et/ou en aval n'est toutefois pas envisagée par Dari, qui préfère continuer à se centrer sur son cœur de métier. Une diversification concentrique vers des produits complémentaires pourrait être une voie de développement, souvent envisagée.

Les marchés extérieurs se prêtent davantage à l'innovation à laquelle aspirent les dirigeants de Dari Couspate. Mais l'entreprise est limitée sur ce point par le nombre restreint de compétences dont elle dispose, aussi bien en interne que dans son environnement, ainsi que par sa culture axée jusqu'à présent sur la production et les coûts. Sur ces marchés, il s'agirait de capitaliser sur la renommée de la marque et de développer des produits de niche porteurs de valeur ajoutée.

MONOGRAPHIE 2

Les Moulins Lahlal : entre marché national et marché africain

Faïrouz Naji et Mariem Liouaeddine

Introduction

L'entreprise analysée dans le cadre de cette monographie est un acteur qui opère dans le secteur de la minoterie industrielle. Ce secteur d'activité représente le maillon central de la filière céréalière au Maroc et occupe une place importante dans le tissu économique national. Au titre de l'année 2015, le nombre des unités en activité dans ce secteur est estimé à 161 (Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses, mars 2016).

L'unité industrielle objet de cette monographie est « Les Moulins Lahlal ». L'analyse de la trajectoire de cette entreprise montre comment une entreprise familiale a su se spécialiser dans le domaine de la transformation des céréales, développer ses techniques de production et dédier sa production pour le marché national et également le marché africain. Ainsi seront mises en exergue dans cette monographie six dimensions principales : survol historique, marchés et débouchés, partenariats, compétences internes, potentiel de R & D et capacité d'innovation, investissements et financements, performance et prise de risques.

1. Survol historique

L'entreprise Les Moulins Lahlal est un héritage de la famille Yacoubi depuis les années 30. A cette époque, le grand-père détenait des stocks de blé qui lui permirent de créer une petite minoterie en 1948 à Fès (El Fejjaline) qui s'est peu à peu développée.

Forts de leur héritage familial et n'ayant pas voulu opérer dans un autre champ d'activité que celui de la famille, les Yacoubi ont créé l'entreprise Moulins Lahlal, sise à El Jadida et dont nous présentons ci-après la fiche signalétique :

Raison sociale	Les moulins Lahlal
Forme juridique	Société anonyme
Date de création	1995
Dirigeant	Omar Yacoubi Soussane
Activité	Minoterie industrielle, transformation de céréales
Capital	18 000 000 dirhams
Chiffre d'affaires	500/1 000 millions de dirhams
Effectif	Entre 20 et 50 employés
Nature de l'établissement	Siège

Dans le cadre d'une joint-venture, l'entreprise s'est actuellement implantée en Guinée en ouvrant une unité industrielle qualifiée de « dernière génération ». La minoterie Les Moulins Lahlal est actuellement décrite comme étant une holding par ses dirigeants, en raison de la présence de partenaires externes avec des parts minimales du capital que la famille Yacoubi détient, toujours, en majorité.

2. Marché et débouchés : vers une force industrielle exportatrice

Les produits de l'entreprise sont destinés, d'une part, au marché national où ses principaux clients sont des commerçants grossistes, d'autre part, au marché africain, dans le cadre de ses activités d'export, à destination de divers pays d'Afrique subsaharienne, notamment en Guinée, Côte d'Ivoire, Angola, Sénégal, Gabon.

Cette variété de clients présents sur un marché national et transnational reflète la diversification de la stratégie de l'entreprise ainsi que son adaptabilité surtout face aux exigences sous-tendues par l'ouverture sur le marché africain.

Les Moulins Lahlal sont dans une optique de dynamisation de leur stratégie afin de prendre en compte l'évolution des besoins des marchés locaux et subsahariens. Notons à ce propos que cette orientation s'inscrit en droite ligne de la coopération Sud-Sud prônée par le royaume.

Par ailleurs, consciente que la qualité est un important atout organisationnel et aspirant à progresser dans son secteur d'activité et à améliorer sa notoriété, la société veille à ce que ses produits soient conformes aux normes et exigences internationales de qualité.

Ainsi, les produits *Moulins Lahlal* sont certifiés conformes par leur principal client national, Nestlé. L'entreprise détient également une

certification de conformité délivrée par l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) et travaille actuellement sur le projet de certification ISO 22000 avec son responsable qualité.

3. Partenariats industriels : d'une minoterie nationale à une minoterie d'Afrique

Dans une optique à la fois de développement de l'entreprise et d'ouverture sur le marché africain, le groupe Les Moulins Lahlal s'est tourné vers le partenariat.

Ainsi, en 2005 et jusqu'en 2011, l'entreprise a noué un partenariat avec une minoterie à Tripoli en Libye, mais à cause de la situation politique instable du pays, le projet a été arrêté.

En 2014, le groupe Les Moulins Lahlal et son partenaire guinéen, Sonoco SA, détenue par l'homme d'affaires guinéen El hadj Mamadou Saliou Diallo, ont créé la minoterie Les Moulins d'Afrique dans la zone industrielle de Sonfonia (commune de Matoto à vingt kilomètres de Conakry). Bâtie sur une superficie de 3,5 hectares, l'unité industrielle a pour vocation l'écrasement du blé pour la fabrication de la farine fortifiée, propre à la préparation du pain, des pâtes alimentaires et autres produits dérivés.

Nous soulignons, à ce propos, que Les Moulins Lahlal exportaient déjà avant ce partenariat de la farine du blé transformée dans ses moulins d'El Jadida au Maroc vers la Guinée. La joint-venture maroco-guinéenne vise à couvrir l'intégralité des besoins du marché guinéen et de la sous-région.

Ce partenariat, qui a nécessité un investissement de 30 millions d'euros, « n'est pas venu du jour au lendemain », selon le PDG, Omar Yacoubi. Les Moulins Lahlal avaient commencé avec de petits volumes d'affaires et ont grandi jusqu'à obtenir un volume d'affaires très important.

Ce projet s'inscrit donc dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant entre les parties marocaine et guinéenne où, selon Omar Yacoubi, « chacune apporte ce qu'il y a de meilleur ». L'entreprise marocaine apporte la technique et le savoir-faire pour la conception et la gestion du moulin. Le partenaire guinéen, quant à lui, apporte sa connaissance de la commercialisation et du marché local. D'une capacité installée de 900 tonnes par jour, la minoterie de dernière génération a bénéficié de la confiance des partenaires financiers institutionnels et d'un pool de banques locales. Par ailleurs, nous rappelons, ici que la joint-venture a facilité l'accès à d'autres marchés africains, notamment l'Angola, le Sénégal, le Gabon et la Côte d'Ivoire.

4. Compétences internes, potentiel de R&D et capacité d'innovation

Nous nous intéressons dans cette section au profil du dirigeant, ainsi qu'aux politiques RH et R&D suivies par l'entreprise.

4.1. Profil du dirigeant

Après avoir obtenu un baccalauréat ES au lycée Lyautey de Casablanca en 1986, le PDG du groupe Yacoubi - Les Moulins Lahlal, M. Yaoubi Soussane Omar s'inscrit à l'université Paris-Dauphine où il obtient son DESA en management des entreprises, puis il rejoint L'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) où il décroche son master en business-administration en 1994.

Après l'obtention de son MBA, il rejoint directement l'entreprise familiale, les Minoteries industrielles Yacoubi à Fès, en 1995. Trois ans plus tard, il devient le PDG de la filiale d'El-Jadida.

4.2. Politique de recrutement adoptée

La politique de recrutement adoptée par l'entreprise est de recruter le bon profil au bon poste et au bon moment. « Notre entreprise veut s'aligner sur les exigences du marché, et comme la concurrence dans celui-ci est très acharnée, nous nous trouvons dans l'obligation de nous procurer les meilleures ressources, notamment humaines, pour pouvoir y faire face de la meilleure façon », selon les dires de Salma Alami, responsable des ressources humaines.

Le pôle « humain » est développé en continu afin, d'une part, de maintenir et augmenter la motivation des ressources humaines et, d'autre part, de répondre aux besoins du marché et offrir la qualité du travail demandée.

L'entreprise veille également à l'intégration de jeunes talents : « Nous avons récemment recruté un jeune ingénieur en qualité, diplômé de la FST de Marrakech pour s'occuper du projet du contrôle de la qualité et du projet de la certification ISO 22000, et nous en sommes très satisfaits. » « Nous avons aussi fait appel à notre jeune responsable des ressources humaines pour nous accompagner dans le développement de la fonction RH de la société. »

L'entreprise estime que recruter ces jeunes compétences ne peut que lui être bénéfique : « car ceci nous aide aussi à nous ouvrir sur beaucoup d'idées jeunes et avoir plus d'énergie dans nos équipes », nous dit Omar Yacoubi.

4.3. Politique de formation

Une grande importance est accordée à la politique de formation. La responsable des ressources humaines s'occupe de mettre en place un plan de formation en interne visant à combler les besoins et à pallier les failles détectées, ceci au niveau de tous les départements.

L'entreprise mise sur ses ressources humaines qui, selon M. Yacoubi, représentent le facteur-clé du succès de toute entreprise désirant évoluer. « Pour ce faire, nous visons leur alternative évolution. Nous avons donc choisi d'investir une bonne part du budget de la société dans le volet de formation continue; la RRH que nous avons embauchée ainsi qu'un cabinet de conseil externe, dédié à l'assister dans cette mission, s'occupent du plan de formation, de la détection des besoins jusqu'à la phase d'évaluation. »

Les principaux axes de formation choisis, par exemple pour l'année 2017, sont :

- la communication interne;
- améliorer les connaissances des opérateurs;
- favoriser la bientraitance hiérarchique dans l'usine;
- favoriser le partage des informations.

4.4. Politique d'«hygiène, sécurité environnement»

- Sensibilisation aux zones et appareils dangereux.
- Sensibilisation à l'importance des équipement de protection individuelle (EPI).
- Premiers secours.

4.5. Formations individuelles

- Formations destinées à favoriser l'intégration des nouveaux agents dans l'établissement ou dans un service et leur adaptation au poste de travail.
- Formations visant à donner aux personnes sans qualification professionnelle la possibilité d'obtenir un diplôme ou une certification professionnelle...

Concernant les modalités de mise en œuvre du plan de formation, l'entreprise procède tout d'abord au recensement des besoins auprès de tous les services. Les besoins exprimés par les chefs de service sont collectés puis étudiés.

Un budget annuel d'urgence est consacré aux formations les plus « importantes ». En effet, suivant la stratégie de l'entreprise, les besoins en formation sont classés par priorité. Ensuite il est procédé à la réalisation des formations, en cherchant les organismes qui peuvent les assurer la partie financée par l'État ou d'autres organismes (GIAC, OFPPT) a également une grande importance.

Les formations sont planifiées tout au long de l'année pour tous les agents concernés.

À la fin du processus de formation, un système d'évaluation à chaud, puis à froid, est mis en place pour analyser le niveau d'absorption des connaissances et pratiques transmises durant les sessions de formation organisées.

4.5.1. Problématique du turn-over

A la question de savoir s'il y a un *turn-over*, le degré de son ampleur et si ceci représente un problème, nous citons la réponse telle qu'obtenue de M^{me} Salma Alami, RRH : « Au niveau de la production, pas vraiment, les opérateurs sont là depuis plus de dix ans et nous ont accompagnés durant nos meilleurs et pires moments. Au niveau de la logistique, par contre, nous avons ce problème, surtout que la filiale logistique a été récemment créée (en 2015), les opérateurs sont en perpétuel mouvement et ceci, franchement, nous pose des fois quelques soucis au niveau de la gestion logistique. »

La filiale logistique des Moulins Lahlal est Transwin, créée en 2015, elle est destinée à transporter la marchandise des clients du moulin, mais elle assure aussi la logistique pour d'autres clients externes, notamment l'OCP, Lafarge, Sonasid et d'autres petites entreprises.

La société a pu augmenter son CA durant ces deux années de 14 %.

Filiale logistique du groupe YACOUBI

Nom de la société : TRANSWIN

Statut juridique : SARL

Année de création : 2015

Directeur opérationnel actuel : M. Bennis Yacine

Siège social : Zone industrielle, El Jadida, Maroc.

Nombre des collaborateurs au total (année 2017) : 105

4.5.2. Politique R&D

L'entreprise conduit des activités de R&D. Mamoune Yacoubi Soussane, le directeur général adjoint, s'en occupe, en collaboration avec le responsable production, le directeur commercial et marketing et le responsable qualité.

Un grand intérêt est porté à l'innovation-produit. Ceci est expliqué, principalement, par le nombre de produits de substitution qui existent sur le marché, qui nécessite une évolution continue de la production.

Concernant l'usage des technologies, il est qualifié d'intensif et est estimé à 80 %.

Pour l'entreprise Lahlal, l'innovation est synonyme de croissance et de compétitivité saine et génératrice de valeur. Elle répond à la concurrence et à l'internationalisation du marché permettant aux entreprises, et notamment les PME du secteur agro-alimentaire au Maroc, de ne plus rester centrées sur leur marché local, mais de s'ouvrir et de franchir les frontières en quête de nouveaux marchés, ce qui correspond parfaitement à sa vision stratégique.

L'activité R&D de l'entreprise se concentre plus spécialement sur l'innovation produit. En raison de la concurrence acharnée du secteur, la direction générale définit prioritairement ses buts stratégiques et opérationnels concernant l'innovation dans les produits fabriqués par la société, en collaborant avec l'équipe qualité, l'équipe production et l'équipe maintenance. Le budget approximatif que la direction générale alloue pour les activités de R&D est d'environ 120 000 dirhams annuellement.

5. Investissements et financements

Les récents investissements réalisés sont d'ordre technologique: il y a eu intégration d'un système d'information permettant l'informatisation de plusieurs outils de gestion administratifs, commerciaux, de contrôle de qualité et de la production. Ce choix d'investissement, autofinancé, relève à la fois d'une intention stratégique, du fait de l'influence de l'environnement, et de la pression exercée par la concurrence.

L'intégration du système d'information en question a généré des avantages permettant une évolution plus rapide avec une minimisation des coûts, dont principalement :

- l'homogénéisation des informations et l'absence de conflits résultant de données divergentes ;
- l'interface multilingue et multidevise : possibilité d'accès *via* différents appareils fixes et mobiles ;

- la coordination efficace des services et des équipes concernées ;
- l'optimisation du processus de gestion générale de l'entreprise.

6. Performance et prise de risques

La performance de l'entreprise est qualifiée, par nos répondants, de moyenne car elle est encore à développer. Ce développement de la performance est porté par la volonté d'élargissement du marché national et international.

Cette finalité ne peut être obtenue qu'en faisant face aux risques majeurs rencontrés par l'entreprise qui sont de deux ordres : ceux liés aux marchés et ceux liés à l'innovation.

Concernant les risques majeurs liés aux marchés national et international, il s'agit principalement de la concurrence acharnée qui sévit dans le domaine des minoteries, due notamment aux forces et incitations consécutives de la libéralisation des marchés des céréales et des farines.

S'agissant des seconds risques, en l'occurrence ceux liés à l'entreprise, c'est la stagnation de l'innovation qui est mise en cause. Cette stagnation est principalement due à la non-maîtrise du concept d'innovation, à la faiblesse ou au manque de moyens utilisés pour innover, notamment en ce qui concerne la base de l'innovation que sont les techniques de veille stratégique...

Enfin, aspirant à développer ses parts de marchés, l'entreprise a adopté une politique de gestion de risques basée sur un comportement de prudence.

7. Conclusion

A ses débuts, l'unité industrielle Les Moulins Lahlal se situait dans une optique traditionnelle de production et de vente. Cependant, son sentier d'expansion a été modifié suite à l'intensification de la concurrence et à l'ouverture du Maroc sur de nouveaux marchés. Ainsi, actuellement, la minoterie est orientée vers la modernisation et le développement et porte un intérêt croissant aux activités d'innovation et de R&D.

MONOGRAPHIE 3

Rayane : réseau, franchise et économie sociale

Michel Hollard et Safae Akodad

1. Activités industrielles et activités de service

L'entreprise Rayane a été créée en 1994 à Taza. Son activité consiste dans la valorisation des fruits secs, notamment ceux qui sont produits dans la région dont l'économie est essentiellement informelle et où l'on cherche des substituts à la production de cannabis.

Au départ, l'entreprise profite des expériences libanaises. Son créateur, Hammad Kassal, a en effet séjourné au Liban dont est originaire son épouse, où il a pu constater l'importance que revêtait la consommation de produits secs (pistaches, cacahuètes, amandes...) torréfiés et accompagnant les entrées de repas et réceptions (« amuse-gueule »). « A l'époque, la région regorgeait des amandes de Aknoul, on avait des cacahuètes, énormément de produits, et l'activité de tout ce qui est « amuse-gueule » était très archaïque dans notre pays. Le secteur était dominé à 90, voire 100 %, par l'informel, et il n'y avait pas une entreprise structurée. Alors, moi, j'ai décidé de créer cette entreprise, parce que je suis un amateur d'amuse-gueules. »

La création de l'entreprise fut laborieuse : « L'environnement dans lequel j'ai créé mon entreprise est un environnement « hostile ». D'abord, l'hostilité de l'environnement familial : j'étais marié, j'avais une petite fille, donc il fallait s'occuper de ça. La famille considère que c'est un risque et c'est dangereux. La famille élargie, surtout ma mère, n'envisageait pas que son fils qui a fait de grandes études aille faire des cacahuètes et des amuse-gueules. Et l'environnement économique était principalement axé sur la rente, la bureaucratie, la corruption, et tout ça, c'était très difficile. J'ai mis six mois pour avoir mon registre du commerce, et en plus j'ai investi dans une zone où il n'y avait aucun arrière-pays. J'ai investi à Taza, il n'y avait pas de cadres formés, il n'y avait pas de compétences, pas de techniciens et tout ça. Donc, c'était un suicide économique. »

La création de l'entreprise est permise par l'octroi d'un prêt de 450 000 dirhams sur vingt ans sans intérêt, couvrant la moitié de l'investissement. « A l'époque, j'étais conseiller du ministre de la Privatisation, M. Saidi, il y avait l'Union européenne à travers la « BEI » (la Banque européenne de l'investissement). Il avait lancé un fonds, INMAE CHAABI, pour soutenir l'investissement dans les régions nord du Maroc et lutter contre la drogue. La BEI avait lancé un projet pour soutenir l'investissement de substitution à la culture de cannabis au nord du Maroc. C'était un prêt sur vingt ans avec deux ans de différé et qui représentait à peu près la moitié de l'investissement. »

Un maître torréfacteur libanais a fait profiter l'entreprise de son expérience pendant la première année de son existence. « Le Liban m'a donné l'expérience, j'ai amené un maître torréfacteur libanais, pendant une année. Je l'ai payé 2 000 dollars, nourri logé à Taza. Il a formé deux personnes qui sont jusqu'à aujourd'hui au travail. J'étais l'unique société structurée au Maroc qui faisait les amuse-gueules. Le torréfacteur libanais est resté un an au Maroc puis est retourné chez lui. »

« Pourquoi Taza ? Parce que tout d'abord c'est ma ville et en plus j'avais envie de donner quelque chose à Taza, parce que c'est une ville où personne ne voulait investir à l'époque, donc je me suis dit que j'allais investir moi-même dans cette ville. Deuxièmement, j'avais des membres de la famille qui étaient au chômage, donc je me suis dit que c'était la meilleure façon de les intégrer dans un travail. Dans la famille, nous étions cinq frères et trois sœurs. Chacun des frères avait son métier, il y avait le petit frère qui gère aujourd'hui l'entreprise, il avait une licence en droit de la faculté d'Oujda, il n'a pas trouvé de travail, je lui ai dit : « tu rentres avec moi ». J'avais une sœur qui était mariée avec un instituteur, il a travaillé avec moi, après on a élargi. Donc, c'est un capital familial ! Il y a le prêt bancaire, le soutien de la BEI et un peu la famille, j'ai vendu une voiture. C'est une entreprise familiale, on a augmenté le capital, il est à 2 900 000 dirhams aujourd'hui. »

Au départ, l'effectif était de neuf personnes. Elle est propriété de la famille Kassal, le capital se partageant entre l'épouse, le frère et le président-directeur, Hammad Kassal (majoritaire).

En 2007, Hammad Kassal crée la Société marocaine saveur du terroir (SMST). Cette société a pour but la commercialisation de produits alimentaires, certains issus du réseau « commerce équitable » (huiles d'olive et d'argan) et aussi de produits fournis par Rayane. Cette société a pour principale activité le commerce équitable. « C'est-à-dire que j'achète les produits aux coopératives et je les valorise. Pour ces produits de terroir (l'huile d'olive, l'huile d'argan), je suis pratiquement comme un agrégateur parce que

ces petits producteurs n'ont pas les moyens d'entrer dans les grandes surfaces. Je prends les produits, c'est équitable, on répartit la marge et je vends les produits aux grandes surfaces (Marjane, Acima) avec emballage et tout. Là, je suis seul, je n'ai pas d'actionnaire, je voulais être seul. »

Un système de franchise de vente directe a été mis en place associé à des marques propres aux grandes surfaces. La clientèle visée est aussi celle des hôtels, des épicerie fines. Le marché est donc essentiellement celui des grandes villes du Maroc. La SMST joue sur deux volets. Elle achète des produits aux coopératives dans leurs régions, elle les valorise dans l'emballage et le packaging, puis elle les vend dans ses magasins ou les distribue dans les grandes surfaces sous les noms de marque de ces dernières (Marjane a sa marque, Carrefour aussi).

En 2012 c'est la création de la société Taza-Valley, centrée sur l'économie sociale et visant à favoriser la production et la diffusion de produits divers issus de la région de Taza. « C'est un concept original. On travaille sur un concept pratiquement social, c'est un triporteur à bicyclette qui se balade dans tout le territoire national et vend des amuse-gueules chauds qui s'appellent Guermello. » La production est orientée vers les marchés de consommateurs et vise des marchés spécifiques comme les plages, les corniches des grandes villes, les gares routières et de chemin de fer. L'idée centrale est d'aller au contact des consommateurs grâce à des vendeurs ambulants disposant de triporteurs ou de bicyclettes. Taza-Valley emploie un noyau minimum de salariés (neuf aujourd'hui) gérant un réseau d'auto-entrepreneurs producteurs d'objets divers la plupart liés à la livraison (tripporteurs, bicyclettes), à l'emballage et à la présentation des produits de saveur. « Je travaille beaucoup avec l'INDH (Initiative nationale pour le développement humain) avec les jeunes. J'ai fait une étude en été dans treize prisons marocaines, à la demande de la fondation Mohammed VI, treize prisons au mois d'août, pour essayer de voir ces nombreux jeunes qui n'ont pas fait d'école et se retrouvent en prison, comment faire pour les intégrer ? Donc je lance ça : vous avez des tiroirs chauffés avec l'énergie solaire, il y a la bicyclette qui bouge et tout ça. Donc c'est un projet extraordinaire ! ». « Les auto-entrepreneurs, ils ont la franchise, ils peuvent nous facturer, ils ne paient pas de TVA, ils paient une portion d'impôts et ils ont accès à la couverture sociale, médicale, la retraite. C'est ça l'avantage, ils peuvent domicilier leur entreprise chez eux à la maison, leur domicile principal n'est pas saisi même s'ils ont des crédits et des dettes. C'est un statut important, pour moi, le potentiel de développement de l'emploi est immense. »

Une marque fait l'objet d'une franchise : *Guermello*, dédiée essentiellement aux fruits secs de grande qualité et que l'on trouve dans des centres commerciaux et des gares. *Guermello* est une marque, dans l'imaginaire marocain c'est quelque chose de croustillant. Quand on était petit, on avait, sur les plages, des personnes qui passaient avec des petits paniers dans lesquels il y avait des cacahuètes et des pépites dits *Guermello*. La marque s'attache à une présentation de qualité (emballage, propreté, maintien à une température pour une bonne consistance et odeur attractive). *Guermello* représente pour Rayane et ses produits torréfiés 70 % du marché, les grossistes en représentant 20 %, les grandes surfaces 10 %.

Bio express

Après des études de sciences économiques à Grenoble, un doctorat en économie internationale à Paris-Nanterre en 1989, Hammad Kassal prend connaissance de la réalité industrielle avec la torréfaction de la pistache au Liban, où il se marie en 1984.

Il débute sa vie professionnelle au Maroc comme responsable des opérations internationales à la Banque centrale populaire (BCP). Il gère un portefeuille de 300 entreprises impliquées dans les affaires internationales. Sa mission au sein de ce département qui comptait plus de 15 personnes était de porter conseil et assistance aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux investisseurs étrangers. Originaire de Taza, il y crée sa propre entreprise en 1995, Rayane, spécialisée en agro-alimentaire.

Il est actuellement professeur à l'université Al Akhawayn d'Ifrane (*School of Business Administration*).

2. Chercher les marchés « à bicyclette »

L'ensemble de ces sociétés constitue un réseau d'entreprises liées les unes aux autres et établissant la jonction entre la production, dans une région disposant d'une main-d'œuvre peu qualifiée et aux salaires modestes, et la consommation, dans les grandes villes où se trouvent des consommateurs aux revenus plus élevés et aux habitudes différentes, ces produits accompagnant souvent des apéritifs ou des boissons avant les repas. « Il faut aller vers le client, avec la bicyclette, tu bouges devant les cinémas, devant les stades, devant les écoles, et tout ça. La bicyclette est mobile, tu vas partout. » Il est donc logique qu'une grande partie de l'activité du dirigeant soit consacrée

à la recherche de marchés, dont le centre de gravité se situe à Casablanca. Le groupe de fait, constitué par la pistacherie Rayane, la Société marocaine saveur du territoire (SMST), le réseau de franchise Guermello et Taza-Valley, doit son développement à une forte activité de marketing et de recherche de marchés, ce qui l'oblige à être en mesure de diversifier son offre pour satisfaire les désirs des consommateurs (par exemple amandes enrobées de chocolat) dont les besoins sont variables en fonction des couches sociales, des habitudes et des périodes de l'année. Une réflexion a été menée, par exemple, sur la possibilité de fournir des produits torréfiés pour la rupture du jeûne pendant le Ramadan, de même qu'on a pensé aux conditions d'emballage adaptées aux touristes désirant rapporter ces produits chez eux dans de bonnes conditions, d'où l'idée de boîtes métalliques permettant une présentation attractive. « On ne peut pas appliquer une activité de recherche et développement, mais il y a de l'innovation. Il y a l'innovation dans les goûts, les produits. J'étais le premier à lancer au Maroc, en 1995, les cacahuètes caramélisées avec sésame, pourquoi ? Parce que nous, notre activité était liée à l'alcool, les gens boivent et s'amuse, et le mois de Ramadan, il n'y a plus d'alcool, je vois mon chiffre d'affaire baisser, je me suis dit : « Que font les Marocains ? Ils aiment le sucré. » J'ai lancé les amandes caramélisées avec du miel et du sésame, les cacahuètes. Je lance une gamme à partir de janvier 2017, c'est des « gammes bios ». Il y a, en effet, de gros écarts entre la clientèle des avions de Royal Air Maroc, celle des boutiques de produits marocains, celle des grandes surfaces, celle des baigneurs sur les plages, celle des passagers des grandes gares de l'Office nationale des Chemins de fer, *a fortiori* celles du futur train à grande vitesse reliant Casablanca à Tanger.

Une certaine ouverture vers les marchés étrangers existe, évaluée par le directeur à 15 % des ventes, en direction de l'Arabie saoudite, d'Oman, du Qatar et de la Mauritanie. L'ouverture vers l'Afrique est envisagée, mais avec prudence. « Pour le marché international, maintenant j'ai des propositions avec Guermello en Afrique pour développer un commerce de proximité avec les bicyclettes. Le Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie sont intéressés par le concept lui-même pour vendre des fruits exotiques. Au Sénégal, il y a beaucoup de cacahuètes, ils veulent vendre ça. »

La dimension marchande de l'activité du « groupe » est donc évidemment essentielle.

3. Compétences de l'entreprise : une formation sur le tas

Les compétences sont évidemment différentes suivant la position des entreprises dans la filière qui va de la production de produits torréfiés au

consommateur, en passant aujourd'hui par la production de moyens de déplacement pour la vente (vélos, triporteurs).

La pistacherie Rayane à Taza occupe soixante personnes qui sont à 90 % des femmes dont la formation s'est faite dans l'usine. Elles réalisent les opérations de torréfaction, d'emballage et de logistique. Quatre personnes assurent l'encadrement managérial de l'entreprise. L'équipement est semi-automatisé pour l'emballage, et l'entreprise utilise des machines-outils turques. La SMST emploie neuf à dix personnes, qui sont des vendeurs, et a recours à des auto-entrepreneurs et des commerçants franchisés. Taza Valley emploie neuf personnes et des stagiaires. *Guermello* est une marque associée à un réseau de franchisés. 80 % des embauchés sont sans qualification initiale et sont formés par l'expérience sur le terrain.

Le concept Guermello

« Guermello est un concept original et unique, gourmand et gourmet où les amandes de nos montagnes côtoient le miel de notre Sahara. Une sélection inédite des fruits à coque torréfiés salés, sucrés et pimentés enrobés et des fruits secs à chair (dattes, raisins secs, figues).

« C'est une histoire de chez nous ancrée dans nos plus beaux souvenirs d'enfance, c'est l'envie de partager l'attachement à nos terroirs riches de saveurs. Terrains privilégiés de la mémoire gustative parfumée.

« C'est une culture transmise par les artisans à une nouvelle génération qui perpétue leur savoir avec innovation.

« Une attention particulière aux périodes de fêtes et aux quatre saisons, en proposant régulièrement des produits nouveaux, originaux et surprenants.

« Les meilleurs artisans du Maroc mettent en avant un travail communautaire, social et éducatif. Cette quête d'un savoir-faire et d'un travail soigné, unique et inégalé permet de réunir de véritables trésors gustatifs.

« Afin de garantir la fraîcheur des produits *Guermello*, les « Nuts » sont conservés en permanence dans une machine spécialement conçue pour les maintenir à une température moyenne de 30 degrés. »

Source : site web (<http://guermello.blogspot.fr/>)

Aux salariés des entreprises s'ajoute un nombre variable mais élevé d'auto-entrepreneurs et de commerçants franchisés, sans qualification particulière à l'origine. « La formation se fait en contact direct avec le *mâllem*, on veut

quelqu'un pour torréfier, il se met avec le *mâllem* de torréfaction, il va rester avec lui pendant trois ou quatre mois, jusqu'à ce qu'il apprenne, et il prend une machine à lui. On les forme sur le tas, soit à l'emballage, soit à la production, soit à des métiers de maintenance, soit à des métiers de logistique. »

L'ensemble des activités de production-distribution-vente repose sur un système d'information qui se fait essentiellement par téléphone, ce qui permet une gestion des stocks dont l'efficacité est déterminante pour l'ensemble des activités.

La compétence principale de l'entreprise réside, en définitive, dans sa capacité à détecter des besoins nouveaux chez les différents types de consommateurs à partir de modèles inspirés par ce qui peut être observé au Maroc ou à l'étranger et à mettre en œuvre la production et la distribution de produits nouveaux et diversifiés. Il est évident qu'il s'agit d'une entreprise basée sur une famille dans laquelle le rôle prépondérant est assuré par le directeur. La formation initiale, les contacts qu'il a pu avoir en France ainsi qu'au Liban et dans d'autres pays, comme les responsabilités qu'il a eues au sein du patronat marocain, son insertion dans le milieu des affaires casablancais sont des facteurs décisifs pour surmonter les obstacles de tous ordres, mettre au point une stratégie orientée vers le client actuel ou potentiel et profiter des opportunités qui peuvent se présenter, en fonction par exemple des mesures prises par l'État en faveur de certaines formes d'activités (substitut au cannabis, économie sociale et solidaire).

4. Création d'emplois *versus* nouvelles technologies

Les investissements récents portent sur des machines-outils d'origine turque. Ces investissements, alliés à la formation du personnel et à une vigilance dans la gestion des ressources humaines, ont permis d'augmenter la productivité du travail et de réaliser une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaire. Toutefois, les salariés ont tendance, même à Taza, à se diriger vers Tanger. « C'est très cher chez nous la main-d'œuvre, on ne la trouve pas, les gens partent à Tanger pour travailler dans la zone franche dans les câblages [...]. Tanger nous fait une concurrence énorme : l'industrie automobile, l'industrie aéronautique, c'est beaucoup. Les femmes préfèrent aller là-bas, elles trouvent un mari et du travail. » La technologie n'est pas recherchée a priori : « Je cherche la facilité, pas la technologie, les gens n'ont pas encore une facilité avec la technologie. Tout ce qui est nouvelles technologies c'est pour les grandes entreprises, les grands groupes. Pour nous, le plus important c'est la création d'emplois. » « Les Turcs sont champions parce qu'ils ont des marques allemandes à des prix trois fois moins élevés que les Allemands parce

que ce sont des ouvriers turcs qui travaillaient en Allemagne qui sont revenus dans leurs pays, ils ont le savoir-faire allemand, la technologie allemande, et ils ont commencé à produire des bonnes machines concurrentielles, qui concurrencent même les Italiens. »

5. Risques : la concurrence étrangère et la contrebande

Les risques encourus ne sont cependant pas négligeables. H. Kassal en cite trois :

– **L'ouverture des marchés aux entreprises étrangères** qui, notamment dans le cas des entreprises turques, pratiquent des prix très bas face auxquels la réponse de l'entreprise réside dans la diversification, la proximité du consommateur, la réputation de la marque. « Les Turcs sont les champions de la production, des concurrents directs pour nous. Ils sont en train de vendre au coût marginal dans notre pays parce qu'ils ont des subventions et généralement ils amortissent déjà leurs investissements sur leur propre marché, comme ils ont un grand marché de 80 millions de personnes, ils amortissent et, donc, tout ce qu'ils vendent à l'étranger, c'est au coût marginal. Ce sont nos principaux concurrents ; de plus, ils développent leurs réseaux de vente ici au Maroc avec BIM.

– **La contrebande**, notamment en provenance de Ceuta et Melilla : « Au Maroc c'est facile de créer une entreprise, une SARL avec moins de 10 000 dirhams, même avec beaucoup moins. Les gens achètent et amènent des produits de contrebande, ils les mettent dans les sachets et ils n'ont aucune charge et ils les vendent dans les grandes surfaces avec des factures, et les grandes surfaces ne demandent ni de certificat de qualité sanitaire, ni l'origine des produits, rien du tout, l'essentiel est qu'ils livrent aux clients avec des factures. »

– **La disponibilité parfois problématique des matières premières** qui constitue un frein à la diversification de l'offre de produits. « Notre stratégie, c'est la diversification avec les produits de terroir, aller vers des produits qui sont disponibles et tout ça à travers la Société marocaine des saveurs de terroir. Donc, la diversification des produits pour essayer de combler les pertes sur certains produits. »

6. Conclusion

L'ensemble des entreprises décrites ici constitue un exemple de cohérence entre une structure de production initiale et un système de vente orienté vers

des marchés nouveaux pour le Maroc, liés à une évolution des modes de vie particulièrement nette dans les grandes agglomérations.

La compétence principale du système repose surtout sur une capacité logistique permettant de trouver les produits, de les stocker, de les conditionner et de les livrer au plus près des clients au moment et au lieu décisifs où ils seront enclins à les acheter.

Pour cela l'utilisation de différentes formes de mobilisation de la main-d'œuvre est utilisée, qui vont du salariat traditionnel avec un faible niveau de *turn-over*, au recours à des auto-entrepreneurs franchisés très mobiles (vélos, triporteurs, boutiques à des endroits de passage importants) et attachés de façon certainement plus lâche à l'entreprise.

Le système combine donc avec efficacité activités industrielles et activités de service (logistique, recherche de marchés à proximité des lieux de consommation) avec l'accent mis sur la dimension marchande du système.

MONOGRAPHIE 4

Conserves Bio : la qualité tirée par la certification internationale

Hamid Slimani

1. Parcours du combattant

Après avoir décroché sa licence en sciences économiques, le créateur de l'entreprise en question, comme n'importe quel lauréat d'un établissement universitaire, « chercha à trouver des pistes pour se réaliser ». Deux années furent suffisantes pour le canaliser vers le métier de ses parents. « Il œuvrait sous la tutelle de son père et dans son champ. » Étant un intellectuel et pour exercer le métier de son père en respectant les règles de l'art, « le créateur a opté pour une autoformation en sciences agricoles » (le dirigeant). Étant fort convaincu de ses capacités intellectuelles et de ses compétences, le créateur a essayé doucement de changer le modèle d'exercice du pouvoir au sein de la ferme parentale. « Son souci était de trouver le ou les produits industrialisés à offrir au marché et de formaliser l'activité. » Car il était conscient que l'industrialisation crée plus de valeur que l'agriculture.

Le passage de la ferme agricole à l'entreprise agro-alimentaire qui transforme les récoltes agricoles est dicté par le recoupement de l'ensemble des avis recueillis auprès de plusieurs connaisseurs et experts en la matière. Ce passage constitue une sorte de diversification allant du métier d'agriculteur à celui de transformateur.

La création de la société Conserves Bio est faite dans l'objectif premier de continuer l'expérience du père, mais les choses ont évolué par la suite. En effet, la société produit trois biens : l'huile d'olive conventionnelle, le pruneau et l'huile d'olive biologique. Bien évidemment, le créateur a mis en place le matériel et les procédés nécessaires pour sa nouvelle activité dans sa « nouvelle » entreprise.

Les biens fabriqués dès la création (le pruneau et l'huile d'olive conventionnelle) sont offerts sur le marché local et/ou régional. Le marché du pruneau, qui est généralement régional, se caractérise par une concurrence

relativement acharnée des productions française, chilienne et américaine, mais aussi par une concurrence déloyale de la part de l'économie clandestine (Melilia et Sebta). L'huile d'olive conventionnelle est généralement offerte sur le marché local. Elle n'obéit à aucun principe de concurrence. Car, pour cette entreprise, l'huile est presque vendue sur les lieux au consommateur final et rarement au détaillant. C'est le bouche-à-oreille qui fonctionne.

Puisqu'il s'agissait, au début, d'un métier hérité des parents, la gestion se caractérisait, par prudence, par l'aspect traditionnel. Mais au fur et à mesure, le mode de gestion se perfectionne, avec beaucoup plus de prise de risque et des innovations introduites dans le mode de production.

Pour ce qui est du marché de l'huile conventionnelle et du pruneau, le marché national est généralement demandeur. C'est-à-dire, d'après les dires du dirigeant, que sa production est presque totalement vendue pendant toute la durée d'existence de l'entreprise.

Pour l'huile biologique, son marché est très demandeur tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. D'après le dirigeant, l'entreprise n'a jamais, depuis 2013, satisfait la demande qui lui était adressée en la matière.

2. L'impératif du développement durable

L'évolution de l'entreprise depuis sa création incarne une sorte d'alignement sur la tendance mondiale vers le développement durable.

Le développement durable signifie, selon la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland, « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Et l'entreprise en tant qu'acteur du développement est tenue de s'y intégrer. Le sommet de Rio a mis en exergue que la prise en compte du développement durable est incontestablement devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Le sommet de Johannesburg a d'ailleurs été l'occasion de remarquer que les entreprises sont de plus en plus présentes sur cette thématique. Et de nombreux modèles, souvent repris dans l'étude des politiques environnementales, se sont ainsi attachés à analyser la réaction de plus ou moins « proactive » de l'entreprise face aux pressions sociétales (Schuman, 1995 ; Freeman, 1984 ; Ackerman & Bauer, 1976 ; Jolly, 1990).

Un autre concept est mis en exergue, la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE). C'est en 2001 que la Commission des communautés européennes définit le concept de RSE dans son *Livre vert* : « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci

décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (...). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite (...). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités » (Commission européenne, 2000).

Cette évolution peut se traduire par l'intégration des préceptes de la RSE dans les structures productives à travers l'une des stratégies les plus connues : la diversification. Dans la littérature, la diversification présente deux aspects fondamentaux :

- l'aspect technique : la diversification se remarque au niveau de la fonction de la production, soit par les différentes matières utilisées, soit par les techniques employées ;
- l'aspect commercial : afin de tendre vers une interdépendance entre les demandes des produits, la nature de ces produits doit varier.

Cependant, il est usuel d'assister à une association des deux précédents types de diversification. En effet, un nouveau métier se définit par des matières, des produits, des techniques, ainsi que par des marchés. La diversification se met donc en place sur tous les plans d'une activité.

Toute stratégie de diversification de l'entreprise doit exploiter les éléments de synergie issus de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir de base dans le cadre de sa future activité.

– La diversification horizontale se traduit par le développement de nouveaux produits en utilisant les technologies et les moyens qui existent déjà et servant la même clientèle. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce, et, par voie de conséquence, assure une meilleure distribution des risques.

– La diversification verticale se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives dans le cadre d'un schéma logique. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences-clés.

– La diversification conglomerée se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure la limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

– La diversification concentrique se caractérise par différentes étapes successives. L'entreprise propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, l'entreprise vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences-clés.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le dirigeant, étant conscient de l'intérêt de ladite thématique, a essayé d'insérer son unité dans une telle dynamique qui prend en compte l'économique, l'environnemental, le social et le sociétal. Cette prise en compte par Conserves Bio est faite à travers une diversification de type concentrique. Car elle a essayé d'enchaîner par la production de l'huile conventionnelle et la transformation du pruneau, les deux sont destinés au marché local. Elle a intégré un nouveau service qui est la livraison. Ceci représente la première étape d'une diversification concentrée, en effet elle a visé une même clientèle par le biais de ce nouveau service. Par la suite, l'entreprise s'est engagée en 2013 dans la réalisation d'un nouveau produit qui est l'huile biologique destinée surtout à l'étranger. Elle est donc nécessairement passée par l'apprentissage d'un nouveau métier, et ainsi elle cible une nouvelle clientèle. Et c'est dans ce sens que l'entreprise s'est engagée dans la voie du développement durable.

Cette perspective d'analyse invite ainsi à considérer la question de la responsabilité sociale des entreprises et de son intégration dans l'entreprise comme une nouvelle manière de concevoir et par conséquent de se demander dans quelle mesure Conserves Bio pourra l'envisager sous l'angle de l'innovation.

3. A la recherche de pistes d'innovation

En théorie, l'innovation est généralement définie par « [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans

les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures » (OCDE, 2005). Cette définition s'inscrit dans la complexité du phénomène de l'innovation. Cette dernière peut revêtir de nombreuses formes. En effet l'innovation peut avoir lieu à partir du moment où « le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation [sont] nouveaux (ou sensiblement améliorés) pour la firme » (OCDE, 2005). L'innovation peut être incrémentale ou radicale. Selon certains travaux (Amara *et al.*, 2005), l'innovation radicale peut procurer à l'entreprise des avantages compétitifs et des créations d'opportunités en termes de nouveaux marchés. Dans le même sens, certains auteurs ont démontré un peu plus tard les effets pervers d'une focalisation des entreprises sur les innovations de type incrémental (Rice *et al.*, 2002).

Quoique Conserves Bio se soit engagée dans la diversification édictée par des opportunités qui se sont présentées pour la première fois lors d'une foire, la recherche-développement est très timide, pour ne pas dire absente. Mais des intentions sont toujours exprimées, et des efforts sont en cours pour trouver des pistes à l'innovation et l'invention.

L'entreprise Conserves Bio, du fait de son affiliation à la Fédération interprofessionnelle marocaine Bio (FIMABIO) a signé plusieurs conventions avec le ministère de tutelle (30 millions de dirhams), l'Institut national de la recherche agronomique, l'Institut agronomique et vétérinaire et l'École nationale d'agriculture de Meknès (18 millions de dirhams) pour l'appui à la recherche-développement en agriculture biologique. Elle a aussi signé des partenariats avec la région de Fès-Meknès et l'ENA de Meknès pour monter des essais sur les produits agricoles maraîchers pilotes de la région. Et la ferme du dirigeant est prise comme terrain d'essais pour la recherche et le développement de produits biologiques.

Le dirigeant considère ce type de partenariat comme une source d'avantages, en termes d'innovation, de production et de procédés.

Ce constat corrobore déjà les études qui tendent à démontrer que les PME innoveraient davantage au niveau des produits que des processus (Hoffman *et al.*, 1998) et que les autres facettes de l'innovation, telles que la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation, sont plus limitées.

4. Pratiques marketing

La nature du marché qui est en général concurrentielle pousse chaque offreur à présenter un produit de qualité et dans de bonnes conditions pour avoir une bonne part de marché. Et de ce fait, il peut recourir aux

techniques marketing généralement et initialement portant sur le prix, le produit, la communication et la distribution (connus comme les éléments du *marketing-mix*). Mais avec le développement des techniques d'information et de communication et l'essor de l'économie numérique depuis la fin du XX^e siècle, les entreprises sont de plus en plus orientées vers le marketing digital.

Plusieurs travaux ont d'ailleurs démontré l'impact positif de la pratique marketing sur les performances et la compétitivité des entreprises.

Le dirigeant de l'entreprise Conserves Bio est conscient des bienfaits d'une stratégie marketing avec ses pratiques performantes : « Au début il n'y avait pas de problèmes, car le marché était énormément demandeur, mais après deux à trois ans, les choses ont changé. » Il a décidé de procéder de telle sorte que ses produits soient davantage connus. Il s'agit notamment de la participation dans les foires, des B to B, des concours de dégustation. Et il a aussi essayé de recueillir les avis d'experts en marketing¹ pour appuyer davantage ses produits. Le dirigeant a participé en personne à des foires internationales : au Japon, dans les Émirats Arabes Unis, en Italie, en Suisse et surtout en Allemagne où il a obtenu trois distinctions, en 2014, 2015 et 2016, pour faire connaître surtout son produit biologique.

Dans le même sens, le responsable, pour servir ses clients dans la région et à l'échelle nationale, a recours parfois à un petit réseau de distributeurs traditionnel. Ceci étant dit, une boutique de vente directe a été mise en place par le dirigeant, pour servir les clients des localités avoisinantes et la clientèle de passage.

Le problème pour cette entreprise, selon le dirigeant, est le manque d'emballage spécial à l'entreprise. « Il y a des clients à l'étranger qui demandent surtout de l'huile biologique en vrac à un prix très bas, la reconditionnent dans des bouteilles d'un litre et un demi-litre généralement, l'emballage portant leur enseigne, et la revendent quatre à cinq fois le prix facturé par l'entreprise origine de l'huile. »

5. La qualité entre exigence réglementaire et certification internationale

Tout le monde est d'accord sur le fait que l'un des piliers de toute entreprise réussie est la qualité de ses produits finis, matières premières, fournitures et processus. La qualité est donc une question de gestion. Les

1. Le directeur général est très conscient de l'apport de la science à la pratique managériale.

théoriciens de la qualité parlent surtout du management de la qualité totale et de l'assurance qualité. Ils ont mis en exergue les avantages du TQM en termes de performances. Ces travaux permettent de conclure que le succès à long terme d'une organisation ainsi que la construction d'un avantage concurrentiel reposent sur la mise en œuvre d'un management par la qualité totale. Chong (1998) affirme que le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable. D'autres recherches montrent que le succès de la mise en œuvre du TQM peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs avec plus de clients satisfaits et plus d'employés impliqués (Agus et Abdullah, 2000 ; Chin *et al.*, 2003).

Par contre, l'assurance qualité, représentant l'ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires...) un niveau de qualité minimum, est obtenue grâce à une démarche qui manifeste l'engagement du producteur envers ses différents partenaires. Dans le cadre de la normalisation, ce niveau est généralement attesté par une norme ISO de la « famille » ISO 9000. Bien évidemment, la certification qui en découle ne peut être qu'un facteur d'une bonne performance (opérationnelle, économique, organisationnelle).

Pour les produits agricoles, la première certification est celle de la certification biologique, qui est faite jusqu'à présent selon les normes européennes, américaines... et réalisée par des organismes certificateurs étrangers (exemples : Ecocert pour la France ; Lacon pour l'Allemagne ; Ccpb pour l'Italie...). Et ceci s'explique par le fait que la loi marocaine n'a été adoptée que récemment, et ses décrets d'application sont encore en souffrance au Secrétariat général du gouvernement. C'est ce qui fait que des bureaux d'audit marocains n'existent pas encore. Donc ces bureaux veillent principalement sur la non-utilisation de substances chimiques lors de la conduite technique de la production agricole (fertilisante et de traitement).

Vient ensuite l'ONSSA, qui vise à ce que l'entreprise veille à mettre en place des procédures d'hygiène très sévères qui concernent aussi bien la qualité du produit que la transformation, l'emballage, le stockage et la livraison.

En cas d'exportation, l'intervention de l'EACCE (Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations) est obligatoire. Avant de délivrer le certificat d'inspection, ils font des analyses systématiques pour éviter tout incident qui pourrait altérer la réputation de la provenance Maroc.

L'entreprise Conserves Bio a obtenu ladite certification Bio en 2013. Certes, la qualité du produit (huile biologique) provient, à côté du matériel certifié, de la matière principale qui est l'olive et du processus de production. La matière première est issue de sa ferme qu'il gère lui-même pour garantir le caractère biologique du produit fini. Il s'agit d'une sorte de diversification de forme verticale forcée par la décision de produire en biologique.

Par voie de conséquence, la qualité est placée au sommet de la hiérarchie et procède d'une vision globale, concernant toute la chaîne logistique. De cette façon, le dirigeant de Conserves Bio s'insère relativement bien dans le management moderne qui est celui de la qualité totale.

6. Gestion élémentaire des ressources humaines

Tout le monde se met d'accord sur le fait que la variable humaine est à la fois d'ajustement et de croissance des entreprises. En théorie, dans la mesure où la stratégie est choisie par l'étage supérieur de la hiérarchie et sa mise en œuvre relève des autres étages, le vrai dialogue et l'étroite collaboration entre ces différents étages de la hiérarchie de l'entreprise aboutissent, certes, aux meilleurs choix. L'homme doit être au cœur de toute décision de l'entreprise, plusieurs travaux académiques en sont le meilleur argument. Des théories, issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie, ont contribué à développer un intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.

L'entreprise Conserves Bio marche à deux vitesses au niveau de son management. Si le côté technique connaît une évolution relativement positive, le côté humain a presque toujours gardé le *statu quo* (un ingénieur, un technicien, un homme de sécurité et deux agents d'exécution). Lors des campagnes agricoles, l'entreprise procède au recrutement de manière occasionnelle pour faire face à la demande de la récolte, et ce, en ayant recours aux réseaux sociaux et familiaux. Autrement dit, il y a la présence d'un seul cadre qui constitue « la structure managériale » qui devrait normalement, être au cœur des problématiques de développement de l'entreprise. Car la présence autour du chef d'une équipe de collaborateurs, cadres et techniciens exerçant des fonctions de management permet au dirigeant de se recentrer sur des tâches stratégiques à forte valeur ajoutée.

Comme il s'agit d'une petite entreprise (6 employés), seul l'ingénieur agro-alimentaire bénéficie de temps à autre de la formation nécessaire pour faire

face aux exigences légales et réglementaires de l'ONSSA, en termes d'hygiène et de qualité de la production.

Généralement, ladite formation est faite sur le temps de travail. Le dirigeant : « Cette formation est assurée par moi-même, puisque je suis expert en la matière. » Et l'ingénieur transmet la connaissance nécessaire aux autres employés. « En matière de plaidoyer de levée de fonds et de gestion économique et comptable je suis des formations dans l'organisation professionnelle dont je fais partie. »

A partir de ce qui est décrit, nous pouvons dire que l'entreprise Conserves Bio exerce des pratiques très élémentaires de gestion des ressources humaines, loin de l'aspect stratégique à ce niveau du management. D'ailleurs, le management des PME est la plupart du temps de type « entrepreneurial-adaptatif » : les entrepreneurs monopolisent le pouvoir de décision et leurs collaborateurs sont des « exécutants ».

7. Volonté timide d'investir tout en restant indépendant

L'investissement surtout réel contribue efficacement à la croissance et au développement des entreprises. Cette croissance est à plusieurs niveaux : capacités productives, transfert de technologie, expertise, organisation, résultats économiques. Pour y arriver, la théorie parle d'un ensemble de moyens de financement que l'on doit utiliser selon des formules bien calculées et selon une structure qui se veut toujours optimale, pour profiter d'une meilleure valorisation du capital de l'entreprise.

Pour le financement de l'investissement, une panoplie d'emprunts est offerte par le système financier en fonction des choix des investisseurs : fonds collectifs d'investissement en capital, sociétés régionales de financement, organismes de crédit mutuel et coopératif, organismes de capital-risque.

Depuis la création de l'entreprise en 2009, le dirigeant n'a investi qu'une seule fois (acquisition et montage d'un quatrième four) pour augmenter ses capacités de production. La création de l'entreprise a été financée par les capitaux propres à hauteur de 40 %. Par contre, l'acquisition du quatrième four a été faite entièrement avec les capitaux propres.

Nous avons demandé au dirigeant : « Pourquoi vous n'avez pas bénéficié de l'effet de levier qu'offre le recours au crédit bancaire ? » La réponse était simple : « Je veux garder mon indépendance à l'égard des banques, en plus à mon âge je ne veux plus prendre de risques. » L'argument est que l'entreprise a senti l'étroitesse de sa capacité productive depuis 2012, et l'investissement n'a eu lieu qu'en 2016.

8. Des contraintes de performance généralement imposées par les conditions climatiques

Le concept de performance a fait couler beaucoup d'encre dans différents ouvrages et revues spécialisées. Marion *et al.* (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie comme le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995) ou bien à partir des modes d'obtention du résultat.

La performance peut revêtir deux principales dimensions : financière² (Saulquin *et al.*, 2007), qui vise la création de la valeur pour les actionnaires, et organisationnelle³, qui satisfait toutes les parties prenantes.

Mais dans le cadre d'une PME, ce modèle nécessite des adaptations (Bergeron, 2000) qui tiennent compte de ses spécificités. En effet, on retrouve pour la plupart des PME des indicateurs financiers, des indicateurs relatifs à la clientèle ou encore des indicateurs relatifs aux processus de production. Une analyse sommaire révèle également que, en général, les dimensions reliées au processus interne d'innovation et d'apprentissage organisationnel sont plus négligées.

Avant de parler de l'évolution des choses dans l'entreprise Conserves Bio, nous devons mettre en exergue, quoique de manière approximative, la structure du chiffre d'affaires. L'entreprise Conserves Bio réalise 95 % de ses ventes de pruneau avec les commerçants détaillants, surtout ceux du nord et du sud. Pour l'huile conventionnelle, ses ventes sont ventilées à hauteur de 80 % sur les détaillants de la région, le reste est réparti à parts égales entre les ménages et les entreprises. Et enfin l'huile biologique est répartie « fifty-fifty » sur les ménages de la région et les entreprises du Grand Casablanca, de Marrakech et de l'étranger.

L'entreprise Conserves Bio n'a offert sur le marché que l'huile conventionnelle et le pruneau de 2009 à 2013. Sur cette période, la tendance du chiffre d'affaires, pour les deux produits, est haussière. En effet, pour l'huile conventionnelle, le taux moyen de variation se situe aux alentours de 35 %. Et le pruneau constitue en moyenne les deux tiers de la production totale de l'entreprise. Son taux moyen de variation sur les cinq ans est de 40 %.

2. La logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature (Bouquin, 2004), car elle n'intègre pas les différentes parties qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

3. Une étude récente a révélé que 80 % des grandes entreprises américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance.

En 2014, l'huile d'olive biologique a pris une partie de l'activité de l'entreprise Conserves Bio. Pour cette huile le chiffre d'affaires est passé de 100 000 dirhams en 2014 à 350 000 dirhams en 2015.

Cependant, en 2016, l'entreprise a diminué son activité d'au moins 50 %. Pour le pruneau, le taux de décroissance est de plus de 55 %. La production de l'huile conventionnelle et de l'huile biologique a diminué de plus de 90 %. La cause de cette dégringolade s'explique en amont au niveau de la production agricole. La raison en est la mauvaise pluviométrie qui a caractérisé l'année 2016.

En l'absence de données officielles régionales et nationales concernant surtout l'huile d'olive biologique et pour situer la performance de l'entreprise, je me suis référé à son responsable: « Pour l'huile d'olive biologique, je peux dire que je suis le seul producteur de la région, mais à l'échelle nationale on est au nombre de cinq (ma production représente 5 % environ). Pour le pruneau sec, ma production ne représente même pas 1 % de la production de la région. En ce qui concerne l'huile conventionnelle, ma production ne dépasse pas les 2 % de la production totale de la région. [...] « En général, les performances de mon entreprise sont bonnes en externe et très bonnes en interne, et les risques qui peuvent entacher mon activité sont ceux liés à la conjoncture économique qui devient de plus en plus vulnérable vu les crises qui se sont succédé ces dernières années. [...] « Mais je peux parler aussi d'un sérieux problème qui est la saisonnalité de la production, ce qui me pousse à chercher à faire autres choses qui ont de la relation avec mon activité de base. »

9. Perspectives : agrégation et Plan Maroc vert

Le dirigeant, selon ses dires, prévoit la réalisation d'un projet d'agrégation qui s'insère dans le cadre du Plan Maroc vert. L'entreprise Conserves Bio va entrer dans ce projet en tant qu'agrégateur :

« Si ce projet voit le jour, nous (les détenteurs des parcelles agrégées et moi-même) bénéficierons des subventions et des aides prévues par la stratégie nationale de l'agriculture, le Plan Maroc vert. De cette manière là, je vais fournir au moulin de la matière première nécessaire à un coût bas et exercer d'autres activités agricoles me permettant d'assurer la pérennité du revenu. »

Le Plan Maroc vert est la nouvelle stratégie agricole adoptée par le Maroc en 2009, pour faire de l'agriculture le principal moteur de la croissance de l'économie nationale à l'horizon 2020, croissance en termes de création d'emplois, d'exportation, de lutte contre la pauvreté et de croissance du

PIB. Cette stratégie qui repose sur deux piliers⁴ a été institutionnalisée par l'adoption d'une loi portant le numéro 12-03. Elle s'intéresse à sept réformes juridiques qui supportent les objectifs de la stratégie nationale : loi sur les AUEA, loi sur les coopératives, loi sur l'interprofession, loi sur l'agrégation, loi sur le Conseil agricole privé, la loi sur l'Office national du conseil agricole et loi sur l'économie de l'énergie. Le plan en question s'appuie sur un cadre institutionnel assez large faisant intervenir les acteurs du ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime, de l'Agence pour le développement agricole, du ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement et les acteurs à la base, les AUEA, les coopératives, les interprofessions, les acteurs régionaux tels les agences de bassin hydraulique et les directions régionales de l'Agriculture, ainsi que le secteur privé.

L'agrégation est l'une des actions du pilier 1 de cette stratégie, pour laquelle une loi a été promulguée avec des textes d'application en concertation avec l'ensemble des services du département de l'Agriculture, les associations professionnelles et les chambres régionales de l'agriculture. Cette loi a pour objectif d'améliorer la productivité, la qualité et la commercialisation de la production des petits agriculteurs. L'enjeu est de préparer une nouvelle génération d'agriculteurs ou d'exploitants agricoles capables d'adapter la combinaison traditionnelle « terre-travail-capital-production » aux évolutions de l'environnement (aléas climatiques, accès au crédit, accès aux intrants et aux équipements, politiques agricoles) de façon à ce qu'ils puissent mettre en place des exploitations viables et capables de dégager un bénéfice suffisant pour permettre à la fois à la famille de vivre décemment et un réinvestissement dans l'exploitation.

Références bibliographiques

- ACKERMAN R.W. and BAUER R.A., (1976), *Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma*, Reston, Publishing Company.
- AGUS A. and ABDULLAH, M., (2000), « Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: An exploratory analysis », *Total Quality Management*, vol. 11, n° 8, p. 1041-1051.

4. Le premier pilier porte sur le développement d'une agriculture moderne et à haute valeur ajoutée/haute productivité répondant aux règles du marché en s'appuyant sur les investissements privés, à travers le financement de 700 à 900 projets d'un coût total de 10 à 15 milliards de dirhams annuellement. Le deuxième pilier concerne l'accompagnement solidaire de la petite agriculture, à travers l'amélioration des revenus des agriculteurs les plus précaires, notamment dans les zones enclavées. Dans ce cadre, il sera procédé au financement de 300 à 400 projets sociaux inscrits dans le cadre d'un plan régional visant la reconversion des agriculteurs précaires dans des activités à haute valeur ajoutée et moins sensibles aux précipitations.

- AMARA N. and LANDRY R., (2005), « Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from 1999 statistics Canada innovation survey », *Technovation*, vol. 25, n° 3, p. 245-259.
- ANSOFF I., (1957), « Stratégies for Diversification », *Harvard Business Review*.
- BOUQUIN H., (2004), *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Gestion, 6^e édition.
- CHIN K.S. *et al.*, (2003), « Quality management practice in Hong Kong industries: A comparison between electronics and toy products manufacturing industries », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20, n° 9, p. 1051-1083.
- CHONG C.L., (1998), « TQM and ISO in Singapore: Strategy or ideology », in Ho, S.K. (Ed.), *Proceedings of the Third ICIT, HKBU, Hong Kong*, p. 421-426.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2000), *Le Sommet de Lisbonne : des actions concrètes pour stimuler la croissance*, dossier spécial, mai.
- FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman Publishing.
- MARION A. *et al.*, (2012), *Diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthodes*, Paris, Editions Dunod.
- OCDE, (2005), *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris, OCDE and Eurostat.
- RICE M.P. *et al.*, (2002), « Commercializing Discontinuous Innovations: Bridging the Gap From Discontinuous Innovation Project to Operations », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 49, n° 4, p. 330-340.
- SAULQUIN J. and SCHIER G., (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *Revue des sciences de gestion*, vol. 1 n° 223, p. 57-65.
- SCHUMAN M.C., (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

MONOGRAPHIE 5

Richbond : entre routine et innovation¹

Nadia Benabdeljlil

Introduction

Créée il y a cinquante ans, Richbond est une entreprise marocaine pleinement insérée dans la réalité économique et culturelle de son marché. De la brosse à cheveux *Tazi* aux banquettes en mousse pour salon marocain, elle a créé ce marché par la conception de produits novateurs répondant à des besoins spécifiques. Actuellement, c'est à nouveau l'innovation qui est envisagée comme voie potentielle de développement, l'enjeu étant de passer d'une culture de production à une culture plus axée sur le marketing et le design des produits.

Cette volonté stratégique se heurte cependant à trois contraintes :

- sur le plan commercial, l'étroitesse du marché local et le poids de la concurrence informelle poussent l'entreprise à chercher d'autres segments de marché, à la fois localement et à l'international ;
- sur le plan des ressources humaines, la rareté de compétences locales répondant à ses besoins spécifiques de repositionnement la contraint à chercher certains profils (designers notamment) à l'étranger ;
- enfin, au niveau organisationnel, Richbond cherche à s'émanciper de routines et de normes de gestion solidement ancrées, qui ont certes contribué à sa réussite mais ne sont plus forcément adaptées à la nouvelle vision stratégique choisie. La structure organisationnelle de l'entreprise, héritée de son histoire, est ainsi en pleine évolution, les responsables étant conscients que des marges de profit sont à gagner en termes de réorganisation interne.

1. Cette monographie a été réalisée à partir de six entretiens, respectivement, avec : l'administrateur du groupe, le directeur qualité, la directrice des ressources humaines, le directeur de l'usine Bigbed, le directeur du département mousse et le directeur des achats, que nous remercions pour leur implication.

1. Historique de l'entreprise

PME marocaine de 1900 personnes, la SA Richbond est la société la plus en vue d'un groupe familial composé notamment de :

- Simec (Société industrielle marocaine d'entreprises chimiques) fabriquant la marque Atlas Plastics, créée en 1959, spécialisée dans la production d'objets en plastique à usage domestique ;

- Richbond, créée en 1964, dédiée à la literie et au matériel d'ameublement ;

- Batlimar, filiale opérant dans l'agro-alimentaire, notamment la transformation d'huile de palme, créée en 1996 ;

- la filiale Edifoncia, créée en 2013, qui gère et développe les actifs immobiliers du groupe.

Richbond est actuellement la seule filiale du groupe gérée directement par la famille du fondateur, le DG actuel décrivant « un rapport passionnel avec l'activité : dans la famille, équiper une maison, c'est une vraie passion ». Elle se caractérise par sa culture très familiale et la fierté du métier, qui s'articulent autour du mythe du père fondateur dont le côté créatif et la « fibre humaine » sont relatés avec émotion.

En 1984, les trois enfants du fondateur rejoignent le groupe familial après des études à l'étranger. Une réflexion est engagée sur les moyens d'assurer la pérennité de l'entreprise ; une des premières mesures prises est de « professionnaliser » le mode de management paternaliste qui prévalait, en renforçant notamment les équipes encadrantes de production. Le fondateur, qui était toujours directeur général, finit toutefois par se retirer de la gestion directe de l'affaire : une trop grande proximité affective avec les employés qui le « fatigue », « l'impression d'être raquetté » (DG) par les autorités administratives et la corruption de l'environnement des affaires sont les principales raisons qui le conduisent à passer la direction de la société à ses enfants, en 2000.

En reprenant la direction de la société, les enfants du fondateur tentent de rationaliser le mode de management paternaliste et affectif et commencent par recruter un directeur des ressources humaines qui reçoit pour mission « d'institutionnaliser la démarche sociale informelle précédente » (DG). L'actuelle directrice des ressources humaines a également œuvré à rationaliser les charges (heures supplémentaires, frais de déplacement, discipline, respect des horaires), ce qui ne s'est pas fait sans tensions : « Être DRH est un challenge à Richbond. Plus on tient bon et plus on fait face, plus ça s'enracine. »

L'entreprise « anticipe énormément » les problèmes humains potentiels, achetant ainsi « la paix sociale » (DRH). Un ensemble de relais dédiés à l'écoute du personnel est déployé : le dialogue social est mis en œuvre à travers les 20 délégués (10 principaux, 10 suppléants) dont les élections sont préparées de manière minutieuse afin d'en assurer la transparence. Trois assistantes sociales, présentes en permanence sur le terrain, veillent à la remontée des problèmes². Des réunions de dialogue social impliquant l'ensemble des directeurs ont lieu mensuellement.

Un ensemble d'actions³ est mis en place pour motiver et fidéliser le personnel : politique de dons et de prêts, cours de soutien pour les enfants du personnel, cérémonies internes de remise de prix, colonies de vacances, excursions annuelles, fête de Achoura... Quant à la formation sont délivrés des cours d'alphabétisation et de français pour les ouvriers, des formations techniques, au management de la qualité et à la gestion des ressources humaines pour l'encadrement.

1.1. Entre produits de substitution innovants et faible prise de risque

On ne peut traiter le cas de Richbond sans évoquer ce créateur : décrit comme autodidacte, intuitif, inventif, impliqué aux plans social et politique, il représente le véritable mythe fondateur de la culture actuelle de l'entreprise. Il envisage à la fin des années 50 la création d'une petite unité industrielle pour assurer le revenu de son ménage. Après avoir acquis une machine d'occasion dédiée à la transformation de la matière plastique, il crée la SA Atlas Plastics⁴ en 1959. La société fabrique du petit matériel scolaire, des jouets et des ustensiles en plastique (seaux, bassines...) destinés à remplacer ceux qui étaient alors en fonte ou en tôle émaillée, et qui pénètrent vite dans les foyers marocains. S'inspirant de son vécu quotidien et de son environnement direct pour « se demander de manière très intuitive, ce qu'il peut inventer » (DG) et constatant l'aspect peu fonctionnel du peigne à cheveux classique, il prend

2. L'entreprise a formalisé des règles pour venir en aide aux employés qui en ont besoin : visites au domicile des employés par les assistantes sociales, croisement des informations avec le manager concerné. Sont également en place deux médecins du travail à mi-temps, trois infirmiers permanents : « On gère la santé au travail, avec beaucoup de réactivité » (DRH).

3. Sur laquelle la société, volontairement, ne communique pas : « On n'a pas attendu l'Europe pour se mettre au social et à la RSE » (DRH).

4. Devenue Simec (Société industrielle marocaine d'entreprises chimiques) qui réalise actuellement un CA local de 300 millions de dirhams environ et fabrique, en plus du petit équipement ménager, des solutions de rangement souples (armoires, tiroirs en plastique) qui connaissent un gros succès populaire, ainsi que des produits isothermes.

contact avec un mouliste français et lui demande de concevoir une brosse à cheveux monobloc en matière plastique. De là naît la petite brosse ronde et plate, la « brosse à cheveux Tazi », dont il lance la production et qui connaît un succès immédiat⁵.

La création de Richbond démarre quant à elle avec l'adaptation d'un procédé technique dans le cadre de la relation avec la société allemande Bayer, principal fournisseur de Atlas Plastics. Bayer propose à cette dernière de lui vendre une nouvelle matière dérivée du plastique, de la mousse de polyuréthane, en lui suggérant de se lancer dans la fabrication d'éponges ménagères. Son client a alors l'idée d'exploiter et d'adapter cette mousse à un équipement hautement culturel car présent dans tous les foyers marocains : le salon marocain. Il s'agira de remplacer par ce produit de substitution la traditionnelle laine de remplissage des banquettes de salons⁶. Le pari est à la fois culturel et industriel, chaque salon étant spécifique en termes de dimensionnement. Pour le marché, cela signe le passage d'une production artisanale personnalisée à une production industrielle standardisée.

Un contrat « basé sur une très grande confiance et une grande amitié » (DG) est alors établi entre les deux parties : Bayer fournira gratuitement une machine d'occasion ; Atlas Plastics s'approvisionnera exclusivement auprès de lui. A la livraison de la machine, des experts allemands accompagnent l'entreprise, puis le fondateur prend le relai et procède lui-même aux réglages techniques. La production de banquettes en mousse de polyuréthane démarre en 1964, avec un effectif de 18 personnes. La demande locale pour ces matelas dédiés aux salons marocains est exponentielle (« les revendeurs faisaient la queue à l'usine pour prendre leurs commandes », DG), au point que l'entreprise a parfois du mal à satisfaire la demande. Le succès est à la fois lié

5. L'entrepreneur n'ayant pas pensé breveter son idée, la brosse a été copiée dans plusieurs autres pays et localement au Maroc. « Actuellement et malgré le manque de rentabilité du produit, la Simec continue de la fabriquer : « On produit quelque 300 000 unités par mois, juste pour garder une présence sur le marché. La production de la brosse est maintenue pour des considérations purement sentimentales. C'est notre objet fétiche », signale Hicham Tazi, directeur commercial de la firme et neveu du fondateur, qui revendique tout de même de 20 à 30 % de parts du marché » (<http://lavieeco.com/news/histoire-des-marques-au-maroc/brosse-tazi>).

6. La démarche représente un pari, la traditionnelle laine de remplissage étant une sorte de symbole culturel de richesse puisque généralement apportée comme dot par la femme à l'occasion de son mariage. Cela explique en partie le succès d'abord populaire du produit qui a, selon les termes du DG, « permis de démocratiser le salon marocain ». En ce qui concerne les ménages plus aisés, c'est l'introduction des banquettes à ressort qui a été convaincant.

au prix de revient de la mousse, beaucoup plus bas que celui de la laine, et à l'aspect fonctionnel du produit, beaucoup plus léger.

Face au succès et pour se distinguer davantage sur le marché, le fondateur cherche une raison sociale à consonance américaine, « car à l'époque, tous les noms d'entreprise étaient français » (DG). Il s'inspire du nom de « Good Rich », pneumatiques américains, pour arriver à la dénomination « Richbond » enregistrée à la fois comme marque et raison sociale de la nouvelle entreprise.

Cette attitude marketing se concrétise aussi dans une démarche précurseur : l'entreprise est l'une des premières au Maroc à se lancer dans la publicité télévisée, en 1970. Le DG se rend au Caire, ville centrale de l'industrie cinématographique arabe, pour faire élaborer le spot publicitaire relatif au nouveau concept de salon marocain. Le film se termine par le fameux « Richbond ya salam », qui deviendra le slogan de l'entreprise, à la fois en matière de publicité et de communication externe.

La gestion de départ se caractérise, parallèlement à cet esprit novateur, par des avancées prudentes et une faible prise de risques. A la fois pour privilégier son indépendance et « par peur de s'endetter » (DG), l'entrepreneur privilégie l'autofinancement à l'endettement. Dans le même esprit, pour des raisons de coûts, le produit n'est distribué au départ que sur la ville de Casablanca, par le fondateur lui-même. Un réseau de petits revendeurs se développe sur le tas, basé sur des relations personnalisées et un système de ventes par consignation : « A chaque fois qu'il voyait une boutique bien placée, il (le fondateur) s'arrêtait avec sa camionnette de matelas en mousse » (DG).

Face à la demande, la gamme des matelas pour salons est élargie aux matelas de literie. En 1969 est lancée la production de matelas à ressorts qui s'adresse notamment aux ménages plus aisés, le ressort conférant aux banquettes une certaine « prestance » qui rappelle celle de la laine.

1.2. De l'intégration verticale à la diversification concentrique : le poids de « contraintes de sentier »

L'évolution de l'entreprise est faite de décisions d'adaptation, destinées à contourner des périodes de crise économique, ou de contraintes liées au marché local.

La récession économique qui frappe le Maroc à partir de 1973 conduit l'État à adopter une politique douanière protectionniste. Richbond, qui importait ses tissus d'ameublement (notamment du sud de l'Europe) se retrouve « otage de quelques entreprises locales » (DG) à prix élevés et à qualité défailante. Cette contrainte oriente les activités de l'entreprise : pour

échapper à cette dépendance, le fondateur décide d'intégrer son activité verticalement et investit en 1980 dans une usine de tissage à partir de fonds propres, puis dans la filature de fil de coton en 1985 ; la production de fil synthétique par extrusion commence quant à elle en 1993. La société fabrique donc maintenant plaques de mousse, matelas et tissus ; face à la demande, elle commence à vendre une partie de sa production de tissu à une clientèle de particuliers.

En 1999, Richbond rachète la licence locale de Simmons, ce qui lui permet de devenir leader du marché local de la literie. L'entreprise continue toutefois à vendre sous les deux marques, Simmons étant associé aux yeux du consommateur à un niveau de qualité supérieur.

Une dizaine d'années plus tard, en 2009, une crise économique couplée à la concurrence informelle et à l'étroitesse du marché pousse l'entreprise à une diversification concentrique autour de la literie pour chercher des relais de croissance : ameublement (canapés, chambres à coucher et équipements), et linge de maison (draps, couettes et housses de couette). Afin de présenter au consommateur une gamme complète, des articles complémentaires plus sophistiqués sont importés (couettes à plumes, linge de maison haut de gamme...).

2. La destination des produits et ses implications

Les cinq familles de produits sont chacune fabriquées dans une usine distincte : matelas mousse et ressorts, salons marocains, linge de maison, tissus, ameublement.

2.1. La literie : entre réseau de distribution « traditionnel » et « moderne », ou les deux segments du marché

Le principal produit de Richbond est celui des matelas, en mousse et à ressort, dédiés à la literie et aux salons marocains et qui représentent environ 80% de son chiffre d'affaires. L'offre est dominée par le matelas à ressort, le matelas sans ressort étant demandé surtout en milieu rural.

Afin de cibler toutes les catégories de clientèle, la société a développé ses propres marques de literie : Mesidor, Imperial et Rosa, respectivement haut, moyen et bas de gamme. Ces matelas sont écoulés exclusivement sur le marché local, avec un chiffre d'affaires d'environ 300 millions de dirhams. La marque Simmons est quant à elle positionnée sur le haut et très haut de gamme. Les prix s'échelonnent de 800 dirhams pour les matelas d'entrée de

gamme (qui représentent les deux tiers du marché) à plus de 15 000 dirhams pour certains matelas Simmons.

Sur le marché de la literie, Richbond et Dolidol occupent à eux deux 50% du marché local, le reste étant occupé par une centaine de concurrents et de nombreux ateliers informels, omniprésents quoique difficiles à estimer en nombre. Ces derniers, de 5 à 10% moins chers, tirent à la fois la qualité et les prix vers le bas.

Les commerces de proximité représentent un réseau de distribution adapté au mode de consommation local, qui participe dès la création de Richbond au succès commercial du produit. Le rapport personnalisé de l'entreprise avec ce réseau de petits revendeurs convient au profil de sa clientèle populaire qui privilégie une vente de proximité et bon marché. A l'heure actuelle, c'est encore le réseau le plus important de Richbond, composé d'environ 700 distributeurs indépendants et qualifié de « réseau traditionnel » en interne, par lequel s'effectuent environ 80% des ventes. Cette dénomination correspond bien à la convention de qualité qui prévaut chez la clientèle du réseau, ménages « aux goûts traditionnels » (DG), ou tapissiers. Les banquettes moyen et bas de gamme, de taille standard ou de dimensions spécifiques et fabriquées à la commande (environ 6% du total de la production en volume), y sont écoulées.

Les matelas pour literie moyen et haut de gamme sont quant à eux essentiellement écoulés dans le réseau « moderne » (grandes surfaces comme Marjane et Acima, enseignes spécialisées comme Kitéa) qui réalise 20% des ventes ; ainsi que dans le réseau « propre » à l'entreprise, avec les magasins de vente « points bleus » de Richbond, ouverts à partir de 2005 et qui sont au nombre de sept.

Un autre axe stratégique est celui du renforcement du réseau de distribution dans le but d'élargir la part de marché. L'entreprise compte développer le réseau qualifié en interne de moderne (grandes surfaces et distributeurs en place) tout en maintenant le réseau traditionnel composé d'environ 700 distributeurs indépendants.

2.2. Les salons marocains : une concurrence informelle dont dépend l'entreprise et qu'elle vise à contrôler

L'autre activité est celle de la conception et fabrication de salons marocains « prêts à poser », équipés de la marque Mesidor, et de meubles d'appoint ; vient ensuite la fabrication de tissu d'ameublement et de couil (tissu qui recouvre les matelas) ; puis le linge de maison (draps, oreillers, couettes).

Le marché « salons marocains » a une configuration spécifique : 80 % du marché sont occupés par des petits artisans, essentiellement des tapissiers fabricants de salons sur mesure. Ces tapissiers sont à la fois concurrents et clients de Richbond. Il y a là une double contrainte : la concurrence informelle qu'ils représentent tire les prix vers le bas ; mais, d'autre part, il faut éviter que ces tapissiers ne deviennent « trop gros » et constituent une menace pour l'entreprise. Sur ce plan, Richbond dispose d'un levier tactique, celui « d'occuper le marché » (responsable qualité) par la vente à ces distributeurs de produits finis qualifiés en interne de « génériques » ou sans marque apposée et à moindre coût ; le but étant d'éviter qu'ils ne s'approvisionnent chez les concurrents ou ne se lancent eux-mêmes dans la production.

Du fait de l'omniprésence de cette concurrence informelle, il y a une réelle difficulté à percer sur ce créneau des salons marocains ; l'entreprise peine à dépasser les 300 000 dirhams de CA par mois : « Aller acheter un canapé n'est pas encore culturel. 70 % du marché sont occupés par l'informel comme les tapissiers. Les concurrents directs se battent pour les 30 % restants » (responsable qualité).

2.3. L'export, une échappatoire aux contraintes locales

Cette contrainte de marché est une des raisons qui ont poussé Richbond à se positionner à l'export sur cette activité. Partant du constat que les Marocains résidant à l'étranger (MRE) achetaient souvent leurs salons au Maroc, Richbond se lance à partir de 1995 dans l'ouverture de magasins en Europe⁷ puis au Canada, pour toucher cette clientèle très demandeuse de ce produit d'équipement. « Richbond, n°1 du salon marocain » affichent les enseignes des magasins. Pour vendre ce produit culturel, il a fallu à la fois s'adapter et agir sur les habitudes de consommation d'une clientèle habituée au salon sur-mesure : standardiser les dimensions tout en restant dans un minimum de diversité de motifs, passementerie, taille de coussins ; adopter des standards adaptés aux marchés occidentaux : matelas et coussins déhoussables, tissus lavables en machine, ... L'adaptation a été facilitée par l'intégration verticale des activités de l'entreprise. Le réseau de vente compte

7. Le premier magasin est ouvert à Argenteuil, en région parisienne. Puis suivent huit nouvelles unités : celles de Paris, de Marseille et de Bruxelles sont des unités de gestion, les autres (Lyon, Bordeaux, Rotterdam, Genève et Montréal) des magasins franchisés. Dans tous ses points de vente, la société joue la carte de l'« art de vivre » à la marocaine. Chacune des boutiques présente des salons « prêt-à-vivre ». La décoration est complétée par des pièces d'artisanat provenant de villes comme Salé, Fès, Safi pour la poterie ou Essaouira pour le bois (source *Jeune Afrique*, juin 2003).

actuellement 14 magasins à l'étranger dont 2 en Belgique, 1 en Hollande, 2 en Amérique (Los Angeles et Montréal), 1 en Espagne et 8 en France.

C'est également en 1995 qu'est ouverte l'usine de menuiserie d'ameublement dédiée aux chambres à coucher et salons marocains.

3. La production : des activités intégrées verticalement

La production est répartie sur une dizaine de sites, dont cinq dans la région de Casablanca, dédiés chacun à une activité spécifique : mousse, matelas et banquettes, tissage, ameublement et, depuis 2007, linge de maison. Ces activités sont en partie intégrées verticalement.

- L'usine dénommée Nasseria, la première de Richbond quant au chiffre d'affaires, produit des blocs de mousse, découpés en banquettes et plaques, dont une partie est revendue à l'usine Bigbed. La vente des matelas et banquettes en mousse, houssés ou non, représente 60 % du chiffre d'affaires de Richbond.

- L'usine Bigbed, seconde en chiffre d'affaires, fabrique les banquettes et matelas à ressorts, destinés à la literie et aux salons marocains.

- L'usine de filature et d'extrusion de fils, Samada, fabrique à partir de matières achetées en commun avec la filiale Symec et fournit l'usine de tissage à hauteur de 30 % de ses besoins. Les 70 % restants sont vendus aux tisseurs locaux spécialisés dans le tissu d'ameublement et aux passementiers.

- L'usine de tissage, Tramextyl, fabrique les coutils pour matelas et des tissus destinés aux salons marocains. La production est en grande partie revendue aux usines Nasseria et Bigbed, la partie restante étant écoulée sur le marché local. Cette activité de tissage confronte l'entreprise aux réalités d'un marché aux « goûts culturellement marqués » (DG) quant au design des tissus de salon marocain, à la qualité et au prix. Cette convention locale de qualité imprime sa marque dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne les compétences qui s'y développent. Les tissus plus sophistiqués sont importés, le faible volume vendu ne justifiant pas un investissement.

- L'usine de linge de maison produit draps, couettes, couvre-lit, oreillers ; ces produits, distribués essentiellement dans les magasins propres à l'entreprise, ont surtout pour but de « booster » les ventes en présentant au client une gamme complète

- L'usine d'ameublement fabrique des meubles de chambre à coucher et des meubles d'appoint pour salon.

3.1. La production de plaques de mousse : un process technique simple et un savoir-faire de la maintenance

Avec un effectif de 250 employés (dont 4 ingénieurs et 20 techniciens) répartis entre la fabrication, le stockage, la découpe, le houssage et les services de support (logistique interne, stockage, manutention, maintenance), l'usine produit entre 700 et 750 tonnes de mousse brute⁸ par mois. Il y a deux à trois équipes par jour selon les activités (3 dans la découpe par exemple).

Le process technologique est simple et présente peu de difficultés : le mélange de matières, déversé en continu dans un long convoyeur, gonfle par réaction chimique ; le pain de mousse est ensuite découpé en blocs stockés entre 24 et 48 heures pour stabilisation de la matière. Ils sont ensuite acheminés vers les ateliers de découpage en banquettes, plaques ou « feuilles » destinées aux *lhifat* ou longues et fines plaques de mousse, vendues aux tapissiers. La principale contrainte est celle de l'optimisation de ces opérations de découpe, le but étant qu'il y ait le moins de chutes possible. La seule différenciation du produit est relative à la densité de la mousse qui change en fonction de sa destination et qui est signalée par trois couleurs (blanche, grise et mauve) demandées par les tapissiers. Il existe 5 types de densité pour les assises, 6 pour les plaques de matelas, 2 pour les « feuilles ».

L'autre contrainte est relative au dimensionnement de l'usine ; Richbond a ainsi investi il y a trois ans dans une machine qui permet de fabriquer des blocs de mousse de 24 mètres de long destinés aux matelassiers et tapissiers, prenant ainsi le marché de la *lhifa*.

Le fait que les fournisseurs de machines soient situés à l'étranger a poussé au développement d'une « culture maison de la maintenance » (directeur de l'usine de mousse) : « En Europe, c'est facile pour eux car les machines sont achetées sur place. C'est le fournisseur qui fait la maintenance, qui répare et livre la pièce vite. Ici la situation est différente. On peut aller jusqu'à quinze jours d'arrêt (...). On est obligé de s'appuyer sur le local. Quelquefois on fait des améliorations de machines avec des pièces locales. » De plus, « certaines machines propres à Richbond ne peuvent être trouvées sur le marché ».

L'investissement réalisé il y a quelques années dans des machines automatiques a poussé à la création d'un atelier de maintenance électrique et électronique et au recrutement d'automaticiens. Richbond fabrique aussi certaines machines ou en sous-traite la fabrication.

8. Il y a environ 10 % de déchets.

3.2. Innover, mais pour quel marché ?

Sur un produit comme la mousse, la concurrence avec les sociétés Dolidol (Casablanca), Salidor (Meknès), Flixoli (groupe Lahlou), Frack, Cimaflux (Casablanca) et s'opère essentiellement sur le prix. Comme le dit le directeur de l'usine Nasseria, il y a « obligation de produire autre chose ». L'entreprise essaye alors de grignoter des parts de marché « à partir de petites distinctions » comme la création du label « El Bassma » avec Dolidol pour protéger les marques Mésidor pour Richbond et Kinédorsal pour Dolidol, créé en 2005 pour lutter contre la production informelle.

L'innovation technique est limitée par le pouvoir d'achat et les attentes de la clientèle. Sur le marché les tentatives sont encore timides ; seul le concurrent Salidor a commencé à produire une nouvelle mousse non inflammable... Une perspective serait de se lancer dans la production de mousse à mémoire de forme ou la mousse micro-élastique, mais l'entreprise se heurte aux comportements d'achat sur le marché local : « Le consommateur marocain moyen a une certaine conception de la qualité... Plus le produit est dur, plus il est censé être résistant et durer » (directeur des achats). Le réseau « moderne » de distribution serait adapté à ce genre de produits mais le marché reste étroit...

3.3. Une production de matelas à ressorts adaptée aux habitudes culturelles de consommation

Avec 20 000 mètres carrés couverts, un effectif de 500 personnes dont 250 ouvriers (30 % en CDD), Bigbed est la plus grosse usine du groupe et aussi la plus récente. L'usine produit 800 matelas à ressorts et 1 kilomètre de banquettes par jour, sous les marques Richbond et Simmons. Le tissu de recouvrement fourni par l'usine Tramextyl à hauteur de 70 % des besoins en volume, est cousu et piqué dans Bigbed. Enfin, l'usine fabrique aussi les ressorts à partir de fils de fer d'acier importés de Turquie, d'Espagne et de Tunisie. Pour la fabrication des matelas « sarcophagés », la suspension à ressorts est d'abord isolée par un feutre de plaques de mousse qui la recouvrent. L'assemblage du matelas consiste ensuite à piquer, à la machine ou à la main pour les produits haut de gamme, l'ensemble des composants du matelas ainsi que les poignées, élastiques, trous pour aération, étiquettes diverses, etc.

L'usine est structurée en cinq zones (montage banquettes, montage matelas, zone Simmons pour les produits haut de gamme, zone confection, zone stockage des fournitures) dont sont responsables 10 chefs d'équipe et

11 techniciens de maintenance. Le contrôle-qualité a été réorganisé depuis quelques mois, avec une répartition des huit contrôleurs qualité (matières premières et fini de production) sur la chaîne de fabrication. L'usine n'est pas certifiée ISO 9001 ni normes produits, mais un laboratoire externe, CETIBA, valide la qualité après tests.

La production de l'usine Bigbed comprend 300 références standard, chiffre qualifié « d'énorme » par le directeur de l'usine, en place depuis peu et auparavant DG d'une PME dans l'industrie automobile, et qui se dit « épaté » car « tout est produit en petites séries ». La différenciation des matelas se fait aussi par les motifs des tissus de recouvrement, souvent à fleurs de couleurs vives faisant référence aux tissus traditionnels, différence importante avec la production européenne où « tous les matelas sont blancs » (directeur de l'usine).

La planification de la production se heurte par ailleurs au fait que les commandes « hors standard » sont nombreuses en ce qui concerne les dimensions des lits et des banquettes. Cette production à la commande s'effectue aux mêmes prix et dans les mêmes délais que la production standard. Elle montre l'encastrement de l'entreprise dans un marché composé d'une clientèle encore attachée au « sur-mesure » et qui peut choisir toutes les dimensions qu'elle souhaite à partir d'un modèle de base. Le directeur de l'usine dit avoir tenté de « limiter le hors-standard », mais il se heurte « à l'état d'esprit hérité de la culture de l'entreprise : le commercial qui ne sait pas dire non... ».

4. Les approvisionnements : des contraintes liées à l'éloignement géographique des fournisseurs

4.1. Une veille concurrentielle sur le prix des produits chimiques

Les matières chimiques utilisées pour l'extrusion de fils et la production de la mousse (diisocyanate de toluène ou TDI à 30 %, polyuréthane à 65 %) sont importées d'Europe et d'Asie. Le polyuréthane est classé par l'entreprise « classe A » des approvisionnements pour sa valeur et son poids dans l'activité totale, la mousse étant omniprésente dans tous les produits finis. Le marché des fournisseurs, monopolistique, est composé des grands fabricants internationaux (Dow, Repsol, Bayer) et d'intermédiaires pour lesquels Richbond représente un « grand compte » (directeur des achats). Ce produit stratégique est suivi directement au niveau de la présidence du groupe et acheté par appels d'offres émis chaque mois. Le prix varie en fonction

du cours du baril de pétrole, et les fournisseurs s'entendent entre eux pour répercuter ce cours sur leurs prix, voire diminuer les volumes de production afin de créer une pénurie et impacter les prix à la hausse⁹. Richbond essaie de pratiquer une veille concurrentielle afin d'anticiper les augmentations et de mettre les fournisseurs en concurrence sur les volumes achetés (les prix dépendant entre autres du délai de règlement par le client).

Consciente qu'il y a des marges à optimiser sur ces types d'approvisionnement (produits chimiques mais aussi fer et acier), Richbond compte renforcer le suivi du cours des matières, notamment en s'abonnant à des bases de données qui permettront « d'évaluer la marge brute des fournisseurs : « Quand on a ce prix, on a les méthodes pour évaluer le prix réel de la matière que l'on achète » (directeur des achats).

4.2. Fer et acier : un engagement prudent sur les approvisionnements locaux

Les deux fournisseurs de fer et d'acier sont situés en Espagne et au Portugal, pour des raisons de délais de livraison. Richbond s'est engagé prudemment avec un fournisseur local : le fer et l'acier étant livrés en grosses bobines, il n'y a pas de contrôle qualité possible à la réception. Le poste représente par ailleurs une valeur d'achat élevée : 200 tonnes en sont achetées chaque mois, au prix de 6 500 dirhams la tonne.

4.3. La nécessité d'importer des tissus « design »

Les fils synthétiques non produits en interne sont achetés à prix très compétitifs en Chine, Corée et Europe. Les tissus quant à eux sont importés d'Extrême-Orient (Pakistan, Inde, Turquie) à hauteur de 35 % des besoins ; il s'agit surtout de tissus « design » requis pour l'activité d'ameublement : ces derniers ne sont pas fabriqués en interne pour des raisons de coûts, les faibles volumes pour des tissus comme le stretch, le velours, le brocard... ne justifiant pas un investissement. Par contre, les longs délais d'approvisionnement (jusqu'à quatre mois) imposés par la distance géographique, minimisent l'adaptation aux tendances du marché, les produits étant à cycle de vie court : « Au bout d'un demi-mois, tout le monde cherche autre chose » (directeur des achats).

La politique de l'entreprise en matière d'achats est, par ailleurs, d'être présents physiquement sur les marchés « à très forte valeur ajoutée » (directeur

9. Il est arrivé que le prix du kilo du TDI passe de 17 à 40 dirhams en deux mois.

des achats). Une centrale d'achat a ainsi été créée en Chine, avec un recrutement d'acheteurs chinois qui achètent « à la source » pour les usines du Maroc et prochainement celle d'Abidjan, afin « d'éviter le risque fournisseur », d'optimiser les prix et les conditions de paiement.

4.4. Restructurer les approvisionnements pour gagner des marges

Richbond a une équipe chargée des achats locaux et une chargée des achats à l'import. Les acheteurs sont regroupés par composants, qui s'élèvent au nombre de huit : produits chimiques ; acier et fer (pour les ressorts) ; fibres synthétiques ; produits d'emballage ; fil coton ; fil polyester ; tissus dédiés production, tissus « négociation » dédiés à la revente, Richbond profitant de sa puissance à l'achat pour redistribuer certains tissus achetés sur le marché local. Un système d'information recueille les besoins des acheteurs. Les achats pour les besoins de la production représentent 75 % du volume total des achats (500 millions de dirhams par an). Plus de 65 % est importé, soit pour des raisons de disponibilité, soit pour des raisons de prix sur le marché local.

La restructuration des achats à Richbond est un projet en cours : « Il y a encore beaucoup de choses à faire pour la gestion des achats : restructurer son rôle, renforcer la fonction approvisionnements, gérer les flux, créer une structure *supply chain*... » (...) « Il y a six unités (de production) qui ont grandi avec le temps ; les activités se complètent mais ne sont pas intégrées. Cela provoque des ruptures de charges, des coûts de transport et de stockage (...), des transferts inter-sites » (directeur des achats).

Depuis 2003, les achats communs aux usines sont centralisés au niveau du siège, « pour (...) nous pousser à standardiser nos besoins. Cela pourrait nous permettre de baisser les prix des achats. Il y a des marges à gagner » (directeur des achats), le calcul des besoins en matières est encore réalisé par site. De plus, le service des achats à l'import est, pour des raisons historiques, resté rattaché à la société de départ Symec : les commandes sont arrêtées dans chaque usine, puis reprises au niveau de ce service pour les aspects administratifs (engagement d'exportation, dossier de financement, procédures de transit...). Cette procédure entraîne un délai supplémentaire à gérer et des interlocuteurs supplémentaires pour les fournisseurs. La centralisation de ces diverses opérations est un projet de Richbond pour l'année à venir : « Un acheteur ne doit pas s'occuper des opérations. Il doit focaliser son énergie sur les marchés, les projections, la veille concurrentielle, le marketing achats, la gestion des relations fournisseurs. »

4.5. Un système logistique en conception

La direction générale, avec les commerciaux et les usines, a été à l'origine d'un nouveau système de livraison mis en place depuis peu et destiné à diminuer les temps de livraison par rapport à la concurrence. Les commandes clients sont maintenant envoyées directement à l'usine concernée, ce qui déclenche l'ordre de fabrication. Auparavant, les commandes étaient gérées par l'administration des ventes, regroupées par la logistique externe dans des livraisons groupées, et seulement ensuite envoyées à l'usine, système qui entraînait notamment des retards dans les livraisons clients.

5. Une organisation en mutation pour accompagner le passage d'une convention de qualité à une autre

5.1. Le passage d'une convention à une autre, ou la nécessité d'être créatif

Jusqu'à récemment encore, l'entreprise se « contentait d'être fabricant » (le DG) et de distribuer ses produits à travers un réseau relativement figé depuis le départ. Elle vit cependant actuellement un moment particulier de son existence : une demande tendant à modifier les conventions de qualité auxquelles elle était habituée émane de la couche supérieure des consommateurs. La perception de ces mutations guide les décisions de l'équipe managériale qui, consciente que « les classes moyennes ont évolué en termes de goûts » (le DG), mène une réflexion afin d'adapter l'organisation à ces tendances et d'échapper autant que faire se peut aux contraintes de l'étroit marché local. Il s'agit notamment de faire du développement marketing le fer de lance de l'évolution de Richbond, en misant sur une créativité que l'on cherche à développer et que l'on distingue en interne de l'innovation technique sur les process de fabrication : il s'agit « d'incorporer beaucoup plus de valeur ajoutée », de créer des « salons design » notamment pour « les consommateurs riches (qui) ne payeront 10 à 15 % de plus que si le produit est bien fait » (le DG).

5.2. La qualité, entre impératif technique et schémas d'interprétation

Le directeur qualité actuel, « débauché » de l'industrie aéronautique, avait auparavant uniformisé la politique qualité, adapté les référentiels qualité système aux spécificités de l'entreprise et lancé les certifications ISO 9000 pour les six usines. Un système d'amélioration interne avait mis en place, avec du *lean manufacturing*, un chantier 5S et des formations aux employés sur des thèmes relatifs à la qualité (lutte contre le gaspillage, méthodes de résolution de problèmes...).

Cette démarche moderne se heurte toutefois à la culture qualité du marché local concernant les produits de l'entreprise, le responsable relevant un degré d'exigence encore relativement faible d'une majorité de la clientèle¹⁰, pour laquelle la qualité ne représente pas forcément une valeur ajoutée. Il est alors estimé « difficile de se mettre en position de faire de la qualité » ; par contre, « si on exportait, ça serait probablement différent » (le directeur qualité). De cet fait et comme chez le principal concurrent, la qualité qui est placée dans la direction industrielle conserve encore un aspect opérationnel centré sur le système de production, davantage qu'une vision globale. De même, l'intégration par les employés de routines traditionnelles en la matière explique en partie que l'entreprise ne soit pas encore certifiée qualité système : « Il faut y aller lentement car les employés ne voient pas l'intérêt. »

5.3. Une nouvelle orientation marketing

Une transformation interne de l'organisation a été initiée pour accompagner cette mutation voulue. L'entreprise était structurée classiquement en six directions : ressources humaines¹¹, systèmes d'information, direction financière, marketing, direction commerciale dédiée revendeurs, direction industrielle (subdivisée en logistique, achats, qualité, maintenance, et six usines). Elle a connu en 2010 un renforcement de son système qualité, avec le recrutement de trois chargés de qualité « ramenés de l'automobile » pour leur connaissance des méthodes et leur « culture de la réactivité » de ce secteur (le directeur qualité). En 2014 ont été rajoutées deux nouvelles directions « Business unit » (BU) dotées d'une forte autonomie et correspondant à deux axes stratégiques.

L'une, en charge de la création et du suivi du réseau de magasins ou *show rooms* présentant une gamme complète de produits pour une plus grande visibilité sur le marché, sera aussi une structure de *sourcing* destinée à enrichir le panel de fournisseurs de produits finis complémentaires de ceux fabriqués en interne et que l'entreprise « ne sait pas faire » ou qui reviennent moins cher à importer (responsable qualité). L'année 2013 a ainsi vu l'ouverture des premières boutiques¹² de vente directe correspondant à cet esprit.

10. Avec une différence selon que le client direct est un revendeur (les réclamations étant relatives surtout aux marges commerciales) ou un consommateur final en contact avec les magasins propres au groupe.

11. Composée de 17 personnes RH (administration et paie, recrutement, gestion carrières, formation, social...) ; organisation ; gestion des bureaux.

12. Les points de vente directe propres à l'entreprise sont actuellement de l'ordre d'une vingtaine : une quinzaine sous l'enseigne Richbond, 3 sous l'enseigne Simmons, 4 en meubles.

L'autre direction sera dédiée à l'agencement et au renouvellement d'hôtels ou de structures commerciales. L'entreprise compte développer une forte valeur ajoutée en termes de conception et de design autour de cette dernière activité qui sera gérée par projets, depuis les études sur la base de cahiers des charges jusqu'à la livraison des bâtiments clés en main, en passant par le changement des consommables (literie etc.) en fonction d'un cycle de vie identifié. L'activité de prospection du marché et de suivi des appels d'offre prendra alors dans cette unité une dimension centrale. L'entreprise compte capitaliser sur une première expérience réussie pour développer un savoir-faire interne.

Pour étoffer les équipes, les deux BU sont en phase de recrutement de nouvelles compétences, en interne comme en externe.

5.4. Le gap entre marché visé et compétences disponibles

La mise en œuvre de ces stratégies se heurte toutefois aux qualifications disponibles sur le marché de l'emploi. Si les profils des ingénieurs ou des commerciaux donnent satisfaction, l'équipe managériale peine à trouver des compétences comme celles de chargé d'affaires, styliste ou designer « de talent » (le DG) qui lui permettraient de concevoir *show rooms*, ameublement, tissus... selon les besoins qu'elle perçoit chez sa clientèle aisée. Ce « plus grand frein au développement » (le DG) fait que le passage du marché local au marché international, ou du moins européen, n'est pas évident. Ces compétences ciblées sont alors cherchées en Europe (France et Espagne) ; actuellement, 8 à 10 expatriés travaillent pour l'entreprise dans la conception de tissus d'ameublement tissés, linge de maison, chambres à coucher, décoration des magasins de l'entreprise...

6. Perspectives d'avenir : une stratégie construite en fonction des contraintes locales

6.1. Des partenariats ? Pas de « B to B » pour garder son indépendance

Les stratégies de l'entreprise s'inscrivent dans une protection vigilante de son indépendance. L'entreprise est très peu endettée (2 à 3 % des ressources) et, n'ayant pas besoin de fonds pour financer sa croissance, n'envisage pas d'entrer en bourse. Le partenariat industriel est davantage considéré comme une contrainte et un rapport de dépendance dans lequel il ne faut pas se laisser emprisonner que comme une source d'avantages. Une règle tacite fixée par l'équipe dirigeante établit la part de la production qui peut être vendue

à d'autres entreprises à 50 % maximum de la production. Depuis la crise de 2009 notamment, l'entreprise enregistre une baisse de sa part de marché relative sur les produits mousses et matelas et préfère ne pas renouveler les contrats avec les clients qui connaissent des difficultés de paiement. « Sinon, on est prisonnier du client » déclare le DG, « les délais de paiement sont très longs, il y a trop de dépendance ». Le but est de maîtriser directement le marché, c'est-à-dire le consommateur final, et d'arriver à élargir la base de la clientèle.

Dans le même esprit, autre « doctrine » du groupe, « l'interdiction de sous-traitance » ; les quelques contrats de sous-traitance en cours ont été ainsi résiliés à leur arrivée à échéance, par les enfants du fondateur. Richbond refuse même une proposition de sous-traitance venant de Renault Tanger, ou encore d'Ikea lors de son installation à Casablanca.

6.2. S'implanter ailleurs pour répartir les risques

Autre virage stratégique en cours, l'ouverture d'une nouvelle usine Richbond en Afrique (Abidjan), encouragée par les mesures administratives¹³ marocaines incitatives pour les investissements à l'étranger. Des raisons d'ordre économique (chercher du relai de croissance ailleurs, échapper à la « bataille sur les prix » et à la concurrence informelle, exporter le savoir-faire développé) mais aussi politique (non transparence du climat des affaires, contrôles abusifs récemment) motivent l'équipe dirigeante à envisager cet investissement, l'enjeu étant de répartir les risques : « En tant que famille, on ne peut plus envisager que tout notre patrimoine soit ici. » L'ouverture d'un centre logistique pour assurer la distribution dans les pays d'Afrique de l'Ouest est envisagée. Des *joint ventures* pour la distribution de meubles sont également envisagées avec des sociétés situées à Dubaï et en Arabie saoudite, ainsi que l'export vers les Emirats Arabes Unis et l'Afrique du Sud. Un « pôle international » récemment créé dans l'organigramme du groupe à côté d'un pôle « industriel » prendra en charge cette nouvelle orientation.

Après avoir modernisé l'organisation au niveau opérationnel, les dirigeants actuels constatent les limites du mode de management familial et de la relation affective avec « leur » entreprise face aux défis stratégiques qui l'attendent. L'option de faire rentrer des financiers dans l'actionnariat du

13. Le DG note une nette évolution institutionnelle à ce niveau puisqu'en 1995, par exemple, Richbond avait dû attendre une année pour avoir l'autorisation d'investir 500 millions de dirhams en France.

groupe est sérieusement envisagée afin de « professionnaliser la gestion et d'institutionnaliser la gouvernance » (le DG).

La construction de la stratégie s'inscrit donc dans un double processus d'apprentissage, nourri de références institutionnalisées (nécessité d'une gouvernance moderne, d'un élargissement du marché...) et d'expériences pratiques (étroitesse du marché, réalité coercitive de l'environnement).

7. Conclusion

Les routines sont à la fois porteuses de lourdeur organisationnelle (Richbond, un « paquebot » lourd à faire changer de cap selon un directeur d'usine) et « d'intuition » du marché : couleurs multiples, production sur-mesure : comment standardiser ? On modernise les habitudes de consommation (de la laine à la mousse), mais on n'arrive pas à standardiser les goûts d'une clientèle « culturellement marquée » (le DG).

Pour terminer, on peut citer le directeur des achats : « Richbond, c'est une entreprise qui a sa manière de faire, très respectable, adaptée à la réalité du marché. Elle réalise des parts de marché intéressantes depuis cinquante deux ans. C'est une vraie entreprise marocaine. (...) Les patrons s'y connaissent techniquement ; ils ont vécu dans l'usine, ils connaissent les routines. La main-d'œuvre a beaucoup d'ancienneté... »

MONOGRAPHIE 6

Balzatex : une entreprise de transition

Marouane Idmansour

L'entreprise Balzatex, dont le siège est à Casablanca, œuvre dans le secteur du textile-confection et est spécialisée dans la lingerie de maison (draps, serviettes, nappes) et la lingerie d'hôtel (draps, poufs, serviettes, peignoirs, vêtements et uniformes de travail). Il s'agit d'une entreprise familiale qui opère dans un secteur qui a souffert de l'ouverture à l'international (abolition des quotas à partir de janvier 2005, abaissement des barrières douanières, etc.).

On fera d'abord un bref historique de l'entreprise et de son appartenance à un groupe familial à stratégie de diversification, qui offre un cadre de protection, d'intra-échanges et d'avantages en matière de financement-investissement. On présentera ensuite son activité d'exploitation, taille, marchés, clientèle, concurrence et position sur la chaîne de valeur, ainsi que les compétences, les ressources humaines dont elle dispose en rapport avec la qualité et de l'innovation. On décrira le comportement d'investissement et la stratégie de positionnement de la société.

1. Un groupe familial

L'entreprise est née du dynamisme entrepreneurial de la famille Berrada à Casablanca. Créée par Haj El Ghali Berrada, père fondateur connu dans le milieu des affaires et de l'industrie du textile particulièrement, la société Balzatex est gérée à partir de la fin des années 70 par son fils, Mohamed Berrada, puis par sa petite-fille, Maha Berrada, qui a pris la relève en tant que gérante majoritaire après le retrait (cession des parts sociales) de son père qui reste responsable au sein du groupe familial.

La conjoncture des années 80 était propice aux affaires du fait d'une importante demande de textile marocain sur le marché national principalement. Le père s'intéressa à la fabrication de linge, principalement

pour les hôtels, les collectivités locales et les hôpitaux. Les années 80 sont décrites comme un contexte caractérisé par une concurrence relâchée dans le domaine de la fabrication-confection. Aussi la création de l'entreprise fut-elle définie par la combinaison du savoir-faire hérité des métiers du textile et des opportunités de la conjoncture.

On n'a pas établi de façon documentaire – juridico-comptable – l'existence du groupe, on s'est basé sur la communication institutionnelle, les récits et l'existence établie des entités (*via* leurs actifs). Les interviewés se réfèrent au groupe comme à une entité institutionnelle, à la façon d'une holding instituée par le lien familial (ascendants, descendants et/ou fratrie). Ce lien familial se manifeste économiquement par des opérations de financement, de cession, de rétrocession, ou de location d'actifs fonciers ou immobiliers. Sa contribution importante prend la forme d'un champ patrimonial familial, dont on explicitera plus loin les mécanismes.

Balzatex fait partie d'un groupe familial dont la première entité fut la société Sonatex. Ceci caractérise historiquement l'activité textile comme ayant été le cœur de métier hérité du groupe. Par la suite, le groupe s'est diversifié en plusieurs branches d'activité comme le montre le tableau 1.

Tableau 1
Structure du groupe familial

Branche	Entité	Descriptif
Textile et confection	BALZATEX	Fin des années 70 – début des années 80, linge de maison
	POLYFIL	1991, filature (fabrication de fil et polyester), technologie importée d'Italie et d'Allemagne.
	SONATEX	1984, activité de finissage
	YORKCHIM	1979, commercialisation de colorants et teintures de textiles
	ETs EL GHALI BERRADA	Un ancien magasin grossiste de tissus à Derb Omar
	SOTENACO	1969, Finissage et teinture, Tanger
Immobilier pour professionnels	Bâtiment EGB	Locaux de 2 250 m ² à Ain Sebâa sur 4 niveaux
	Parc d'activité MOULAY SLIMANE	Entrepôts de 800 m ² à 1200 m ²
	Parc d'activités FUTURIS LOGISTICS	Bureaux, Aïn Sebâa, 4 437m ² x (R+2)

Hôtellerie (2 hôtels)	MELLIBER RESIDENCE NOMAD'S TOWN	70 appartements et 90 studios à Casablanca Le Relais nomade, Marrakech
Câblage électronique	BM ELECTRONIC SYSTEMS	Câblage filaire et câblage de cartes électroniques (sous-traitance)
Agriculture	FRUIBER Les Vergers de Tensift	Station d'emballage et conditionnement Agrumes-olives

2. Production et cycle d'exploitation

La production de Balzatex se fait dans une usine de confection communément appelée l'Atelier. Celui-ci est loué par une filiale du groupe (l'entreprise Sonatex) à un loyer avantageux de 7 000 dirhams. L'usine fonctionne en shifts continus, avec une quarantaine d'ouvrières couturières (environ 44), un directeur commercial, 2 à 3 administratifs assurant les opérations de support.

L'usine est dédiée au travail de confection et de couture sur toute la chaîne de production à partir de la matière première ou semi-finie (tissus) jusqu'à la livraison aux boutiques et points de vente qui prennent en charge la commercialisation. L'Atelier fabrique principalement de la lingerie de maison (draps, serviettes, nappes) et de la lingerie pour hôtels et hôpitaux (draps, poufs, serviettes, peignoirs, vêtements de travail, blouses).

Le tissu est acheté en l'état soit en blanc soit avec une teinture commandée. Les principaux fournisseurs sont des entreprises de Casablanca. Le transport des tissus – et occasionnellement celui des maquettes de design – est assuré par un chauffeur équipé d'un pick-up, secondé parfois par le directeur commercial, ou est sous-traité à un prestataire de transport (Carré Transport) pour répondre à la pression de la demande. Une fois la matière première acheminée à l'atelier, le travail des ouvrières peut commencer sous l'instruction d'une cheffe d'atelier, elle-même ancienne couturière de l'entreprise. Elle travaille sur le design avec la direction, le communique aux équipes et supervise le travail de découpage et couture. Les modèles et les qualités de tissus et de couleurs varient selon les commandes des clients institutionnels ou sont standardisés pour servir le grand public des particuliers, et ce suivant les choix de la direction et des tendances repérées sur le marché par le directeur commercial. L'entreprise s'orientant de plus en plus vers le consommateur particulier, l'accent est dès lors mis sur la qualité. Ainsi le travail haut de gamme est-il fait à la main et s'applique principalement à la finition, la couture et confection

de boutons et pompons sur divers tissus. Les couturières travaillent la plupart du temps à la main, elles utilisent également des machines à coudre, une machine de fer à repasser, une machine de grammage et pesage des tissus, une machine de découpage pour la taille. Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un dépôt propre dédié au stockage.

Pour les cas où les clients institutionnels demandent d'insérer leurs identifiants visuels ou s'accordent avec la direction sur un motif non catalogué, l'entreprise recourt à la société Je brode dirigée par une femme qui dispose d'une machine programmable pour impression sur tissu de broderies de logos et motifs divers.

2.1. Concurrence

Le concurrent historique de l'entreprise était la COTEF (Complexe textile de Fès). Mais suite aux déboires de ce dernier après maintes restructurations au début des années 2000 et avec l'ouverture douanière, l'entreprise fait face désormais à une tout autre configuration de concurrents, différents et divers. Aussi l'ouverture du marché marocain à la concurrence étrangère peut-elle être considérée comme une contrainte de sentier majeure.

D'une part, il faut faire face à un héritage du secteur : l'économie parallèle qui pratique, selon les commentaires recueillis, une concurrence déloyale du fait d'un avantage par les coûts, principalement lié aux taxes et obligations sociales.

D'autre part, et au vu de l'abaissement des barrières douanières, l'entreprise est exposée à une concurrence double. Celle d'acteurs étrangers, notamment chinois, turcs et portugais, qui se sont inscrits, sous l'impulsion de la force exportatrice chinoise, dans une guerre des prix. Cette concurrence par les prix a fait du marché local un « marché trop serré ! », comme le déclare un responsable de la société. L'autre revers étant la métamorphose de la concurrence locale qui se présente de plus en plus sous la forme de grossistes – structurés ou informels – qui font de la vente par lots de produits finis. Ces compétiteurs mobilisent essentiellement un dépôt et un nombre réduit de chauffeurs, soit un *business-model* à bas coûts. « Ils cassent les prix », souligne notre interviewé, qui précise qu'aujourd'hui le tissu est importé de l'étranger par la plupart des concurrents locaux.

Un autre élément d'aggravation est la mesure d'exonération douanière pour les nouveaux hôtels, en vertu de laquelle ceux-ci bénéficient d'un avantage compétitif à l'importation et se transforment souvent en importateurs-grossistes sur le marché local.

Le responsable commercial déclare qu'il est difficile pour Balzatex de soutenir la concurrence à l'étranger en raison de l'existence des industries européenne et chinoise fortes et bien établies, de frais de transport et d'expédition et de frais de transitaires à supporter pour n'aboutir en fin de compte qu'à des débouchés anémiques à faibles volumes, relayés par des revendeurs particuliers. La société ne s'implique pas dans ces marchés, néanmoins elle entretient la demande des revendeurs particuliers. Aussi l'année 2015 s'est-elle soldée par un chiffre d'affaires à l'export de 232 000 dirhams, réalisé auprès de huit clients.

Dans le cadre de ces activités d'export, les revendeurs particuliers se déplacent au Maroc pour emporter des articles à titre de consommation personnelle afin d'éviter les obligations déclaratives en douane. Ces revendeurs récupèrent ensuite leur détaxe à l'aéroport. Leur nombre n'est pas important du fait de l'insuccès du processus de négociation sur les marges de profit, autrement dit leur coût de revient auprès de l'entreprise. Ces derniers peuvent dégager une marge dépassant, selon l'interviewé, la marge de Balzatex sur toute sa chaîne de valeur, la marge moyenne étant de 10 % à 15 %, avec un effet de compensation entre gammes de produits, grâce à la diversification de gammes de produits (les plus fortes marges peuvent atteindre 30 %).

D'autre part, l'exportation par les moyens propres de la société *via* les canaux réglementaires engendre des frais trop élevés, ce qui limite les quantités écoulées à la portion congrue. Un exemple exposé par notre interlocuteur permet d'illustrer cette situation :

- marchandise (jeu de 3 peignoirs) : 300 €.
- contrat transitaire : 300 €.
- expédition : 150 €.
- coût de revient = 2,5 fois la valeur de la marchandise.

Face à l'exonération accordée aux hôtels, les responsables de la gestion jugent que l'exonération de TVA pour les clients à l'export fait « pâle figure ». L'entreprise importatrice / exportatrice en situation de crédit de TVA, étant neutre en matière de TVA, ne dégage aucun avantage compétitif. Il faut, de surcroît, ajouter les difficultés administratives liées à « sa récupération » (excès de papiers, exhaustivité des justificatifs et suivi rigoureux).

Ce rapport à l'administration est décrit de façon neutre, comme celui d'un agent économique en conformité totale avec les normes. Mais sur plusieurs volets, le jugement est critique et la méfiance est grande quant au bien-fondé de certaines mesures et à la cohérence, notamment en matière fiscale.

2.2. Réseau de distribution

Les cinq dernières années ont vu l'entreprise mettre l'accent sur l'effort de commercialisation *via* l'acquisition et l'aménagement de points de vente à forte valeur commerciale – telle qu'estimée par le fonds de commerce acquis. Et ce, en complément de ses actions marketing, notamment le changement de l'identité visuelle en adoptant un design plus moderne pour son enseigne. La société dispose des points de vente à Casablanca, Marrakech et Rabat.

Une orientation claire vers le segment des particuliers se décline: les ventes aux particuliers *via* magasins et revendeurs totalisent 57 % du chiffre d'affaires hors taxes en 2015, suivis de la catégorie de l'hôtellerie qui garde une part importante (33 % du CA), les cliniques et hôpitaux (2 %) et, enfin, les exportations *via* des revendeurs particuliers. Ces dernières restent limitées compte tenu des difficultés citées plus-haut et ne représentent que 3 % des ventes en 2015.

On note également le poids des établissements hôteliers qui concentrent les grands clients pris individuellement, car les commandes concernent des volumes importants.

Les clients institutionnels sont bien évidemment les seuls grands débiteurs de la société, car la collecte des recettes sur le segment des clients particuliers ne s'opère pas à crédit. Ils sont également, pour nombre d'entre eux, de « mauvais payeurs », notamment pour les surfaces de distribution vis-à-vis desquels l'entreprise a décidé la cessation de toute activité. Ce qui contribue à expliquer le choix d'orientation de la société vers le segment « clients particuliers ». Les explications recueillies *infra* sur l'évolution globale des créances et du chiffre d'affaires le démontrent.

Les recettes sont de plus en plus liquides sur la période de 2012 à 2015. Nous avons constaté à partir des données financières un recul significatif du poids des créances sur le chiffre d'affaires d'environ 12 à 10 points. Cela est dû à une politique sélective vis-à-vis des clients, « ne garder que les bons payeurs », d'où la baisse du rapport au chiffre d'affaires de 27 % à 14 % puis à 17 %, soit une amélioration de la capacité de la société à réaliser et encaisser ses créances.

2.3. Partenariats industriels et fournisseurs

Les fournisseurs avec les dettes en instance les plus importantes sont les fournisseurs de tissus. En second lieu vient la sous-traitance de la broderie et de la boutonnerie suivie par la publicité, puis la teinturerie.

Les partenaires et fournisseurs de la société peuvent être classés pour la majorité entre les trois catégories suivantes :

- les fournisseurs de tissus blancs ou teints ;
- les sous-traitants importateurs de machines lourdes ou sophistiquées que la société Balzatex n'a pas souhaité acquérir en immobilisations; elle recourt donc à ces derniers pour des travaux à la demande ;
- les sous-traitants qui font appel à des femmes au foyer ou à des travailleuses indépendantes (unités informelles).

A partir des données financières analysées, on peut décrire le comportement de l'entreprise sur sa chaîne de valeur : l'entreprise agit comme un preneur de commande positionné en aval de la chaîne et qui n'hésite pas à déléguer plusieurs phases de la production à d'autres acteurs, afin de s'affranchir des coûts fixes d'exploitation et des coûts en temps et en apprentissage qui seraient liés à l'investissement en technologie ou en immobilisations lourdes. Ce qui permet d'épargner ainsi des fonds en faveur du commercial.

2.4. Une gestion duale formelle et informelle

La société avait recourt auparavant à des femmes au foyer, comme l'exprime l'extrait ci-après du texte de présentation de la société : « Parallèlement, nous confions une grande partie de notre travail fait main à des femmes qui ne peuvent travailler à temps plein dans nos ateliers pour des raisons familiales, qui viennent récupérer les matières premières chez nous et qui travaillent chez elles, afin de pouvoir garder leurs enfants tout en arrondissant significativement leur fins de mois. » Mais l'entreprise a interrompu ce mode de travail pour les difficultés évidentes qu'il pose au niveau de la conformité à la réglementation en matière sociale. Elle recourt désormais à des prestataires pour externaliser certains travaux manuels de broderie et bonneterie qu'elle règle sur la base de factures mensuelles. Cette articulation entre mode formel et mode informel n'est pas pour autant tout à fait dépassée, car il s'agit d'une modalité héritée, bien qu'elle tende à être supplantée par des intermédiaires qui eux acceptent de prendre le risque réglementaire. Actuellement, les ouvrières travaillent exclusivement sur place, en atelier, avec pointage et horaires fixes. Elles bénéficient, par ailleurs, d'une restauration sur place pour les pauses déjeuner et d'un panier d'environ 20 dirhams par jour (plafond de l'exonération en matière d'impôt sur les revenus).

Cette articulation duale formel-informel se manifeste de façon plus importante dans la rémunération au noir de certains salariés et cadres commerciaux, par des compléments au comptant non déclarés. Mais aussi

par des pratiques de non-déclaration de recettes encaissées au comptant qui sont libellées « clients ventes au comptant (CVC) ». Selon nos interviews, on distingue deux situations différentes pour les CVC :

- les paiements par carte bancaire ou par chèque atteignant jusqu'à un tiers du chiffre d'affaires annuel de la société : dans ce cas de figure toutes les recettes sont normalement déclarées ;
- le cas significatif du décuplement analysé est celui des ventes au noir encaissées en espèces et qui n'apparaissent pas dans la comptabilité de la société, pour une valeur estimée entre 1 et 2 millions de dirhams, selon la conjoncture.

3. Gestion des ressources humaines, qualité et innovation

3.1. Profil des dirigeants

Parler du profil des dirigeants nous pousse à esquisser un portrait familial. Comme il a été souligné, la société s'inscrit dans une trajectoire familiale qui a connu une extension après l'Indépendance.

La famille Berrada est une famille connue dans le monde des affaires, surtout après l'Indépendance. Le fondateur, Haj El Ghali Berrada, un commerçant et un industriel autodidacte, est considéré comme un pionnier de l'industrie textile dans la région casablancaise et qui fait partie d'une génération ayant marqué la genèse du capitalisme au Maroc. Connu pour sa philanthropie, ses dons pour la construction et le réaménagement d'hôpitaux, pour l'éducation et la jeunesse défavorisée continuent d'être honorés par la descendance.

La deuxième génération est représentée par Mohamed Berrada, fondateur de l'entreprise Balzatex, professeur d'économie titulaire d'une thèse de doctorat en sciences économiques intitulée *L'Entrepreneur marocain, une élite de transition* (université de Bordeaux, 1968) et directeur du centre de recherche Interlinks (Université Hassan II de Casablanca). Il a par ailleurs occupé successivement les postes de ministre des Finances, d'ambassadeur et de directeur de plusieurs grandes entreprises publiques (Royal Air Maroc, OCP). Troisième génération : diplômée d'une grande école de commerce en France, la directrice actuelle de l'entreprise (fille de Mohamed Berrada) incarne la figure du manager marocain moderne.

Cette trajectoire historique traduit une évolution singulière de l'entreprise familiale et de l'héritage économique : de la figure de commerçant autodidacte

(grand-père) à celle de dirigeant diplômé supérieur et compétent (le fils puis la petite-fille). Cette élite a ouvert son champ d'investissement, au-delà des affaires, à la gestion publique, aux œuvres sociales et à l'activité scientifique et culturelle.

3.2. Profil du personnel

La majorité du personnel d'usine est constituée de couturières, environ 45 femmes avec une expérience artisanale. Aucune mention n'est ici identifiée dans les propos recueillis quant au niveau de formation ou d'éducation requis. Elles sont, pour la plupart, des mères de famille et des chefs de ménage.

La compétence primordiale est celle de la manufacture artisanale en broderie et couture avec un niveau d'expérience soit en usine, en petites unités, ou encore pour compte propre. Le travail sur le design et la coordination est du ressort d'un chef d'atelier femme, ancienne couturière de l'entreprise.

En dehors du cycle d'exploitation propre, l'entreprise comprend un nombre réduit d'équipes supports constituées d'environ deux à trois administrateurs au niveau de l'Atelier, un chauffeur dédié, un directeur commercial et des commerciaux « dispatchés » sur les points de vente.

Les interviewés affirment que les salariés bénéficient tous de leurs droits réglementaires et sociaux et donnent de l'entreprise l'image d'une structure organisée, citoyenne et en conformité avec les lois et les normes.

3.3. Recrutement

Le recrutement est important pour le maintien de la force de travail, de sa qualité et de sa compétence artisanale, surtout pour une entreprise qui se positionne sur une « niche qualité » de moyen à haut de gamme et a besoin de compétences artisanales, de talents manuels, mais surtout de la patience à l'ouvrage et du respect des instructions et délais.

L'entreprise a du mal à trouver sur le marché une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée. Le bas niveau du SMIG étant jugé peu attractif, les populations de jeunes préfèrent rester au chômage que de se faire payer un bas salaire, alors que les personnes expérimentées préfèrent se mettre à leur propre compte dans des unités informelles sans obligation légale en matière fiscale, sociale ou de gestion (coûts de création juridique, tenue de comptabilité, frais de gestion, déclaration aux organes de prévoyance sociale, patente, impôt sur les sociétés, etc.).

L'exemple cité lors de notre interview est celui d'une pratique courante pour les femmes expérimentées de se regrouper en unités informelles de couture à nombre réduit dans de petits garages, ou chez elles, leur permettant d'atteindre un certain volume de ventes et de partager les gains entre elles, comme dans le cas d'une coopérative, mais sans obligations légales. Cette tendance aurait même amené – du fait de la rareté de la main-d'œuvre de qualité – les entreprises à prendre part à ces prestations et à intégrer ces réseaux économiques dans leur processus de production.

L'emploi des nouvelles technologies de l'information et de la communication (vidéo-conférencing *via* Skype, intensification du mailing, accès virtuel aux terminaux de travail sur serveur, etc.) a donné à l'entreprise une certaine flexibilité dans le domaine du travail et a favorisé une plus grande réactivité dans la gestion des urgences et la prise de décision, les échanges et les déplacements entre la directrice générale, la direction commerciale et les commerciaux en charge des points de vente.

Cette flexibilité pose, toutefois, des problèmes au niveau de la traçabilité et du respect des procédures organisationnelles (formalisation de signature, de document, etc.), ce qui peut parfois mettre à mal la conformité réglementaire de l'entreprise. L'exemple cité ici est celui d'une vente en urgence à prix non référencé par accord verbal avec pour seule matérialisation un tracé manuscrit sur papier.

3.4. Qualité et innovation

La question de la qualité et de l'innovation est tributaire de la compétence artisanale, de la technicité manufacturière des couturières, de la maîtrise des jeux de couleurs et des combinaisons de matériaux (grammage et nature des tissus, motifs, couture, broderie, boutonnerie et finition). Le travail en interne sur le design de catalogues de produits pour les boutiques implique une variété de gammes de qualité répondant aux exigences des clients. L'entreprise assimile la qualité à la capacité de gestion dans les délais de commandes volumineuses et diversifiées, voire personnalisables dans certains cas. La maîtrise de ces variables, en plus d'une veille sur les tendances en vogue sur le marché, sont l'expression de la qualité pour l'entreprise, ainsi que le résume le slogan : « capacité de production, flexibilité et réactivité ».

En général, les exigences du monde de production marchand du secteur textile-confection reposent sur un *marketing mix* « rapidité, savoir-faire, prix ». L'entreprise conserve les moyens de répondre à cette exigence mais ne s'engage pas dans une compétitivité par la braderie des prix. Elle s'appuie plutôt sur

son savoir-faire pour se démarquer grâce à la qualité et la diversification de gammes et conquérir une clientèle de particuliers à pouvoir d'achat plus ou moins élevé.

4. Investissements et financements

4.1. Investissements

La production manufacturière de l'entreprise repose, comme il a été souligné, principalement sur le matériel suivant : machines de découpage pour tailler le tissu, machines à coudre pour couturières, une grande machine à repasser, machines de grammage et de pesage des tissus.

L'actif immobilisé est constitué du fonds commercial et des constructions et aménagements, alors qu'on serait porté à penser qu'en théorie les installations techniques, le matériel de transport et actifs tangibles seraient les principales rubriques. Le responsable interviewé sur cette question explique que « le fait d'être importateur des grandes machines de l'étranger réduit l'activité à celle de transformation au lieu de celle d'une industrie à proprement parler ».

Tableau 2

Investissements par principales composantes (en milliers de dirhams)

Année	Montant	Description
1980	300	Fond commercial – Magasin à Casablanca
1994	298	Magasin à Rabat – Construction et aménagement
2000	467	Installations techniques
2006	117	Matériel informatique de bureautique
2007	1,200	Magasin à Casablanca – Construction et aménagement
2008	38	Installations techniques, dont : – 18 500 dirhams en matériel informatique de réseau (mono-antenne système) ; – 10 400 dirhams en matériel et outillage (kit de rayonnage) ;
2011	127	Matériel de transport – Voiture de fonction
2013	1,000	Fonds commercial : acquisition de droit de bail
2014	412	Agencement et aménagement de magasins à Rabat et à Casablanca

L'évolution des investissements en actifs immobilisés, incorporels et corporels par année fait ressortir l'effort d'investissement effectué. On note à fin 2015 un taux de vieillissement de 48 %, la norme usuelle en analyse financière étant un plafond critique de 60 % permettant d'attirer l'attention

sur la nécessité d'injecter de nouveaux investissements pour le maintien de l'outil de production. Il en découle que l'entreprise est en situation de maintien de l'outil de production, c'est-à-dire qu'elle n'est ni en situation de sous-investissement ni de surinvestissement.

L'entreprise a un faible niveau d'investissement industriel (machines et installations), et son attitude est celle d'une société commerciale. Elle externalise (sous-traite) les travaux qui requièrent un investissement lourd en machines, comme dans le cas de la teinturerie ou de la broderie programmable.

4.2. Financements et reconversion d'actifs fonciers

Les investissements de l'entreprise sont majoritairement financés par les fonds propres ou apports en comptes courants d'associés. Outre les canaux normaux d'investissement, nous avons identifié un comportement d'investissement qui s'appuie sur le patrimoine familial, foncier et immobilier détenu soit par des personnes soit par des entités du groupe familial présenté.

Pour le foncier, une décision d'arbitrage a été effectuée en 2006, lorsque la direction avait constaté que le terrain sur lequel se situait l'ancienne usine Balzatex s'était valorisé du fait d'une appréciation des prix du marché immobilier sur Casablanca. La direction avait décidé alors de vendre le terrain de l'usine et de déplacer celle-ci vers un autre local, patrimoine familial également (société Sonatex), pour un prix avantageux. Ce qui a permis à Balzatex de réaliser d'importantes économies sur charges locatives. D'autres exemples de dynamique de gestion de l'immobilier témoignent de revirements d'activité par réallocation de capital en intra-groupe d'une branche d'activité à une autre, en fonction de la conjoncture et des opportunités d'affaires. La société, au sein du groupe familial, peut répondre ainsi aux besoins de ses projets en foncier ou en immobilier par la location, la relocation ou la cession d'actifs personnels ou sociaux. Que ce soit dans le cadre de réactions ponctuelles à la conjoncture ou d'une politique prolongée dans le temps (par exemple, « courtiser » le pouvoir d'achat plus élevé d'une classe sociale aisée), cette pratique est, depuis le début des années 2000, avantageuse pour l'entreprise à plusieurs égards. Face à la flambée de l'immobilier, l'entreprise sait tirer un avantage compétitif dans la gestion des coûts fixes locatifs. Le patrimoine foncier familial servant de base pour asseoir l'unité de production ou de commercialisation soit comme actif exploité soit comme bien reloué à prix avantageux.

Il s'avère toutefois difficile, sur la base des données financières et des commentaires que nous avons recueillis dans le cadre de cette monographie,

de préciser les limites de ces transactions et le sens des affectations : « *société-vers-personnes, personnes-vers-société ou société-vers-société* » ? Cette difficulté traduit la complexité du champ patrimonial immobilier et foncier du groupe familial et son dynamisme dans la réallocation et l'arbitrage selon la conjoncture du marché immobilier et en fonction des besoins d'exploitation.

5. Performance et stratégie

5.1. Positionnement sur le marché

Des conditions propres au secteur textile-confection et à son ouverture ont poussé l'entreprise à s'engager dans une stratégie d'adaptation aux nouvelles logiques concurrentielles et à l'émergence de nouveaux segments de la demande. L'ouverture du marché marocain sur les produits chinois et turcs a contribué à renforcer la concurrence par les prix émanant de grossistes et de spéculateurs étrangers au secteur du textile qui s'engagent dans des pratiques de *dumping* en s'appuyant sur leur capacité à écouler du volume, à fonctionner à faibles coûts sociaux, administratifs et fiscaux. Ces concurrents agissent dans le cadre d'unités informelles. Par ailleurs, les mesures fiscales d'exonération à l'importation pour les hôtels ont contribué également à l'émergence d'hôtels qui se mettent à leur propre compte dans l'activité d'importation et de négoce de textile, copiant le même modèle des grossistes spéculateurs en usant de cet avantage fiscal sur leur trésorerie.

Tenant compte de ces enjeux, l'entreprise a entrepris un repositionnement vers la différenciation par la qualité, l'image d'acteur expert, flexible et professionnel conservant bien sûr un acquis historique auprès d'institutionnels de renom, mais également à l'écoute d'une demande des particuliers *via* un redéploiement commercial dans l'espace urbain en direction des quartiers où le pouvoir d'achat est plus élevé.

L'entreprise vend sur deux segments majeurs : les particuliers (segment ciblé) et les professionnels (segment traditionnel). La réorientation s'est faite, au milieu des années 2000, du positionnement du segment « professionnels » vers le segment « particuliers », et de l'investissement axé commercial vers l'amélioration de l'outil industriel. Le rôle important du foncier répond à cette logique commerciale de la clientèle-cible cherchant à réduire les frais d'acquisition ou les charges locatives en puisant d'abord dans le champ patrimonial familial. Et le directeur interviewé de souligner que « ce qui marche, c'est le [segment] client particulier, sensible à la qualité ».

Les deux segments se compensent en quelque sorte. Le segment des particuliers représente 57 % contre 35 % pour le segment des clients professionnels. Soit une baisse des volumes contrebalancée par l'augmentation des marges, avec une certaine stabilité de la marge de la valeur ajoutée rapportée au chiffre d'affaires. Cette réorientation apparaît dans l'évolution du chiffre d'affaires avec une baisse des volumes due à une sélection des clients institutionnels sur la base de leur solvabilité. Elle apparaît aussi dans la baisse du poids des créances clients par rapport aux ventes. Ce qui a permis d'éviter le risque de concentration dans le portefeuille client avec une distribution plate et équilibrée entre les divers clients ne dépassant pas, en 2015, le plafond de 10 % à 11 % par contrepartie.

Cette stratégie implique un comportement de l'entreprise sur la chaîne de valeur en rapport avec ses fournisseurs et sa politique d'investissement qualifiée de « preneur de commande bien positionné en aval de la chaîne de valeur ». L'entreprise reste concentrée sur son cœur de métier avec une expérience et une expertise acquise, une capacité de s'adapter aux changements et de gérer la flexibilité qu'impose la stratégie adoptée. Elle n'hésite pas à appliquer certains renouvellements légers, mais préfère déléguer et sous-traiter au lieu de subir des restructurations profondes. Nous ne sommes pas en présence d'un cas d'expansion, mais davantage dans celui d'un ciblage de niche et de conservation des acquis. Le développement des capacités et des compétences concerne davantage les cadres que les couturières qui, selon les termes utilisés par la communication institutionnelle de l'entreprise, « sont des mains ». La faible intensité capitalistique entérine une gestion duale à la fois des ressources humaines et de l'héritage du groupe.

5.2. Performance

Le chiffre d'affaires – en volume – de Balzatex affiche une croissance depuis le début du siècle avec une tendance baissière faiblement compensée en 2013 et 2014. Ce recul de l'activité est expliqué par :

- la manifestation à partir 2005 de nouvelles formes de concurrence suite à l'ouverture douanière (importateurs grossistes, hôtels se mettant à leur compte, importations chinoises et turques) ;
- une politique de ciblage de la clientèle institutionnelle et professionnelle privilégiant les critères de solvabilité et de respect des délais, c'est-à-dire des profils « bons payeurs » ; d'où une limitation du volume de ventes ;
- la décision d'arrêter les soumissions aux marchés publics ;

– de possibles variations dans la pratique de sous-déclaration du chiffre d'affaires qui est estimé, à partir des calculs de correction des stocks, à environ 1 ou 2 millions de dirhams par an.

Les comptes d'exploitation des quatre dernières années montrent que le chiffre d'affaires a varié entre un minimum de 9,6 millions de dirhams et un maximum de 10,4 millions de dirhams, les consommations intermédiaires de production y atteignent 66 % du chiffre d'affaires. Le poids des consommations intermédiaires est dû à une activité de transformation réduite qui repose, d'une part, sur l'usage du travail à la main et d'une couture à faible valeur technologique et industrielle, de l'autre, sur l'augmentation des prix des matières premières déclarée par l'entreprise dans la justification de ses déficits. La valeur ajoutée de l'entreprise a atteint sur la période une moyenne de 24 % du chiffre d'affaires. Les charges du personnel, majoritairement composé de la main-d'œuvre, constituent la quasi-totalité de cette valeur ajoutée. Le caractère peu capitalistique (l'actif total ou l'actif immobilisé divisé par le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 0), voire quasi commercial, de l'entreprise explique le niveau de valeur ajoutée réalisée et le poids relatif des charges salariales.

6. Conclusion

La présente monographie fait ressortir une modalité industrielle relevant du monde de production marchand et domestique, modalité définie par la concentration sur le cœur du métier que la tradition familiale du groupe traduit par le principe « le gain dans (dès) l'achat », autrement dit « c'est la baisse des coûts qui crée le profit ». Si la qualité est recherchée, elle ne s'inscrit pas dans un processus d'amélioration continue lié à l'innovation.

L'entreprise est tiraillée entre ces deux segments de marché : l'un reposant surtout sur le volume de la production, l'autre sur la montée en gamme. La pression sur la force de travail et le support managérial et administratif est forte, mais l'entreprise a des partenaires flexibles pouvant répondre, selon la conjoncture, à l'excédent de demande. L'alliance avec le secteur informel – héritage historique de l'entreprise – est une donnée imposée par la nature et la trajectoire du secteur textile-confection au Maroc.

L'investissement puise dans un fonds patrimonial familial assez diversifié et déconnecté des circuits institutionnels de l'intermédiation financière. Ce rapport à un champ patrimonial et familial propre explique l'attitude domestique et prudente, centrée sur le sentier de croissance plutôt marchand que proprement industriel.

Atmar : entre logique industrielle et logique marchande

Noureddine El Aoufi, Michel Hollard et Safae Akodad

1. Une entreprise de père en fils

Nous sommes reçus par le directeur de la société, M. Mohammed Idrissi. L'entreprise est ancienne, elle a été créée en 1947 par un ancien officier français tout d'abord à Alger puis déplacée à Rabat. Son activité d'origine, qui reste aujourd'hui la principale, est la production de matériel agricole, ce qui explique le transfert d'Alger à Rabat, le Maroc possédant une agriculture plus importante que l'Algérie.

« L'entreprise nommée Les Ateliers marocains, ou Atmar, a été créée en 1947 par un ancien officier de l'armée française retraité en Algérie juste après la Seconde Guerre mondiale, c'était un ingénieur civil à la base. Comme l'Algérie était un des viviers de la France du point de vue de l'agriculture, au même titre que la Californie aux États-Unis, il a trouvé bon de créer une entreprise à Alger pour fabriquer du matériel agricole, qu'il appela Les Ateliers algériens [...]. Il a quitté l'Algérie pour venir s'installer au Maroc. Il a créé la société à Rabat, il a aimé la ville. Normalement, je l'aurais implantée ailleurs qu'à Rabat, dans le Gharb ou dans les Doukkala, parce que c'est une ville où, pratiquement à part notre entreprise et quelques entreprises de textile, il n'y a pas grand nombre d'entreprises industrielles. »

Atmar a suivi au cours de sa déjà longue histoire l'évolution de l'agriculture marocaine, peu mécanisée au départ mais qui s'est mécanisée dans les années suivantes.

Le père de Mohammed Idrissi, qui a investi dans différents secteurs industriels, a acheté les actions du fondateur de l'entreprise au moment de la marocanisation des entreprises en 1973, tout en laissant la présidence de celle-ci à son ancien propriétaire jusqu'à son départ en France.

« L'opération s'est faite en un quart d'heure. Mon père était de passage à Rabat pour autre chose, il a rencontré un ami, il lui a dit qu'un Européen âgé, fatigué, voulait vendre son entreprise à quelqu'un d'autre que des actionnaires. Vendre à ces gens-là revenait à brader l'entreprise. »

« Mon père a acheté en 1974, mais il ne s'est pas occupé de l'entreprise, parce qu'il avait d'autres chats à fouetter, il était à Tanger, il était à El Hoceima, en même temps à Nador. Il avait même une ferme de 500 hectares pas loin de Nador, Il en avait une autre pas loin de Zaïo, et en plus son cœur de métier était la construction, il n'était pas un promoteur immobilier mais il avait une entreprise de construction, il avait construit pas mal de bâtiments publics comme des écoles ou des administrations. »

L'ancien propriétaire est remplacé ensuite par un directeur de 1976 à 1987, période au cours de laquelle l'entreprise connaît une situation compliquée et difficile (périodes d'inactivité parfois longues de six mois en cas de mauvaises récoltes de céréales, crise de trésorerie, recours à des pratiques bancaires acrobatiques).

Mohammed Idrissi, qui suit fidèlement les conseils de son père, fait ses études au Canada (École polytechnique de Montréal) et en revient avec le diplôme d'ingénieur en génie industriel (mécanique plus management). « Nous sommes trois frères, notre père nous a mis à l'œuvre. Au départ c'était lui le boss. Après, dans mon cas, quatre ans plus tard, il m'a donné la majorité des actions. Un de mes frères, qui s'occupait d'une huilerie à Marrakech, exploite désormais une ferme de 115 hectares à Sidi Slimane. Et mon autre frère s'est occupé pendant vingt-cinq ans d'une briqueterie à Casablanca. »

Il prend donc, à partir de 1987, la direction de l'entreprise et se félicite d'en « multiplier la performance par 20 » grâce à une augmentation de la production associée à une diminution de l'effectif des salariés. « Du fait des fluctuations de la demande, ils étaient obligés d'être 200, même 230 quand la campagne agricole se termine en mois décembre. La trésorerie était tellement mauvaise que finalement ils ne pouvaient pas faire des approvisionnements. Imaginez 220 ou 230 personnes à ne rien faire pendant six ou sept mois. »

Une enquête approfondie effectuée en 1987 sur l'organisation du travail dans cette même entreprise¹ souligne les faits stylisés suivants : « L'exemple des Ateliers marocains est significatif d'un double point de vue : il met en évidence le fait que la normalisation taylorienne a tendance à buter sur

1. N. El Aoufi (1992), *La Régulation du rapport salarial au Maroc*, Editions de la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohammed V de Rabat, T. I, p. 356.

l'échelle trop faible de la production. » Il s'agit « d'un type d'organisation du travail construit de façon empirique, une méthode « bricolée » au fil des jours. »

« L'ouvrier concurrentiel, détenteur d'un métier, joue de fait un rôle central. Le temps de travail et le temps de production lui appartiennent dans une large mesure. » Il existe, d'autre part, « une « flânerie technique » [...] en raison de l'archaïsme du dispositif machinique et de sa rigidité. »

2. Une production tournée vers le marché national

Cette entreprise, marocaine à pratiquement 100 %, est leader et seule productrice sur le marché. Elle a eu quelques actionnaires minoritaires qui étaient des entrepreneurs agricoles clients de l'entreprise, sans rôle stratégique.

Elle s'adresse au marché national exclusivement, selon les conseils – toujours respectés – du père du directeur. Ce dernier envisage cependant de s'adresser aux pays subsahariens et aux marchés arabes. « C'est un choix de mon père que de se tourner uniquement vers le marché national parce que lui me dit que c'est trop hasardeux d'aller voir à l'étranger, il me donne des exemples, et ces exemples-là, pour moi, ce sont des cas particuliers. Il me dit regarde la société telle, elle s'est tournée vers l'export, elle a fait faillite. Elle a connu des difficultés, etc. ».

Le marché de base de l'entreprise est celui du matériel agricole. La difficulté est que la demande est fluctuante, étant très liée à la production agricole elle-même très sensible aux aléas climatiques. Ainsi la sécheresse de 2015 s'est traduite par un report des achats de matériel par les exploitants agricoles entraînant un report des commandes à l'année suivante. De plus, le matériel est relativement facile à imiter, et un secteur informel s'est développé, souvent à proximité des exploitations comme à Sidi Bennour, mais la production des pièces essentielles (disques de charrue) reste localisée exclusivement à Atmar, ce qui limite l'effet négatif de la concurrence par l'informel. « A Sidi Bennour, par exemple, ils fabriquent du matériel sur le trottoir. Je n'ai pas crié au scandale parce que c'est moi qui leur revends le disque. Ça porte préjudice, mais pas autant qu'on pourrait le penser. »

Pour faire face aux aléas de la demande, notamment liés aux aléas climatiques, l'entreprise a cherché à diversifier sa production en utilisant ses équipements et les qualifications acquises par le personnel. « On fabrique des citernes à eau car une année de sécheresse suppose un manque d'eau, surtout pour des gens qui font de l'élevage, et l'État est obligé de réagir. Quand l'État a besoin de citernes, il vient me voir parce qu'il sait qu'en quelques

semaines, on peut répondre à une demande d'une centaine de citernes.» Cette diversification a consisté également dans la production de bétonnières pour le bâtiment, de bennes à ordures, de mélangeurs pour aliments du bétail ainsi que des citernes pour les camions. « On est le principal fabricant de bétonnière au Maroc. Quand le bâtiment va bien, 25 % du chiffre d'affaires est fait par la vente des bétonnières, ce qui est très important ! »

3. Compétences et effet d'expérience

La concurrence étrangère, notamment espagnole, n'est pas très menaçante, car l'imitation de ses produits est relativement facile et le coût de production au Maroc très inférieur. On peut vendre à « 50 % du prix de vente des Espagnols ». Le coût de la main-d'œuvre au Maroc ne représente que 8 à 9 % du coût de production, contre 40 à 50 % en France. De plus, les cadences marocaines sont également supérieures, lorsque l'on compare la vitesse des soudures effectuées (dix mètres à l'heure chez Atmar contre six mètres en France). « Si vous prenez la même entreprise en Espagne ou en France, vous allez voir que ce poste-là représente jusqu'à 45 ou 50 %, ce qui est énorme. » Ce souci d'améliorer les performances n'est pas récent. Dès 1960, le chronométrage des différentes opérations avait été introduit dans l'entreprise². Un effet d'expérience de l'entreprise a permis d'effectuer de constants gains de productivité du travail.

L'introduction de la commande numérique a permis de plus un gain considérable dans les pertes de matière lors de la découpe. Les logiciels de suivi de la production ont permis également de lutter contre la flânerie. L'entreprise dispose désormais d'un ERP³ qui lui permet de planifier et de suivre sa production ainsi que d'évaluer les coûts de production. « J'ai étudié les méthodes de poste de travail. C'est ça vraiment le cœur de mon savoir. C'est l'organisation du poste de travail. »

L'entreprise est passée de 180 salariés en 1990 à beaucoup moins aujourd'hui (une cinquantaine), avec une forte majorité de travailleurs manuels. De ce point de vue la situation est très différente des entreprises européennes. M. Idrissi cite l'exemple de LEMKEN en Allemagne, entreprise produisant également du matériel agricole, qui emploie 540 salariés, dont 106 dans le bureau d'étude et 40 dans la formation.

2. N. El Aoufi, *op. cit.*, p. 356 et suiv.

3. Le logiciel ERP (*Enterprise Resource Planning*) est aussi appelé PGI (progiciel de gestion intégrée).

Pour parvenir à ces performances, la direction de l'entreprise a dû trouver le moyen de réduire l'influence syndicale, le syndicat de la maison ayant été impliqué dans la constitution d'une caisse noire pour l'achat de médicaments. En 1991, une grève brutale s'est produite. « Le commissaire de police a déclaré que les salaires étaient trop bas, ce qui fut démenti par une réunion tenue à la Wilaya. »

Alors que la majorité des salariés était analphabète, les nouveaux salariés sont diplômés. « On s'est débarrassé d'un grand nombre de mauvais ouvriers pour ne pas les appeler autrement. Et quand j'ai embauché de nouveaux salariés qui sortaient d'écoles de formation, je les ai isolés pour faire le nouveau chronométrage. »

Toutes ces évolutions ont permis des progrès considérables de productivité. Le directeur cite l'exemple de la production de bétonnières : « On en faisait une par semaine, contre une par jour aujourd'hui avec beaucoup moins de main-d'œuvre. Tous les nouveaux se sont formés, sont instruits, ils sortent d'un centre de qualification professionnelle ou bien même des ITA. »

La formation professionnelle s'avère, selon le directeur, très décevante. Tandis que les machines dont disposent les enseignants sont souvent très modernes, les crédits de fonctionnement sont très insuffisants, si bien que les élèves ne peuvent y produire réellement des pièces mécaniques faute de matériaux à usiner. La formation par alternance a disparu. Une exception toutefois, ce qui se fait à Settat pour la formation aux métiers de l'aéronautique.

La formation est donc interne à l'entreprise. « J'ai un gars qui a un bac + 2, qui s'est formé à côté de moi. Je l'ai accompagné, pratiquement, il sait tout faire maintenant. Je peux dire qu'il est l'équivalent d'un ingénieur. Il fait tout. Maintenant, on est en train de concevoir un nouveau produit. Je n'interviens même pas. Il le fait lui-même. Avant, j'étais obligé d'être là, à faire les mesures, les calculs, tout ça, maintenant, ce n'est plus nécessaire. »

La formation est facilitée par le faible *turn-over* de la main-d'œuvre. Il n'y a pas de licenciement de titulaire, pas de démission non plus. Une des explications données par le directeur est qu'il est « près de son personnel » et que « les salaires sont supérieurs à ceux des entreprises du même secteur dans le voisinage ». « Regardez comment je suis habillé ! Je suis tout le temps en tenue, tout le temps en atelier. Un ouvrier qui vient me dire : j'ai un problème, ma femme va accoucher, etc., c'est tout de suite qu'on lui donne une prime. Ils savent qu'on est là. Ils savent qu'ils sont mieux rémunérés qu'ailleurs. »

4. Innovation par diversification des produits

Les capacités d'innovation de l'entreprise se concrétisent essentiellement par la diversification des produits : 35 produits différents figurent aujourd'hui au catalogue. Les produits nouveaux sont faits en imitant des produits étrangers mais en leur faisant subir une adaptation à la spécificité de l'agriculture marocaine, ce qui oblige à les redessiner. Il ne faut pas de véris ou d'électronique sophistiqués ni d'acier trop dur qui se brise au choc des pierres sur des terrains secs. « Le disque français, par exemple, il casse plus mais il s'use moins, le disque marocain, des Ateliers marocains, il casse moins et s'use plus. »

La technologie utilisée a évolué au cours des années à un rythme raisonnable. Les entreprises allemandes ont des robots, mais une structure de main-d'œuvre pratiquement identique (le cas de LEMKEN déjà cité). Pour le directeur, l'utilisation de robots n'a d'intérêt que si elle permet d'améliorer la qualité, car la main-d'œuvre étant moins bien payée, le problème de la productivité n'est pas essentiel. Il prend l'exemple des robots de soudure qui peuvent être intéressants car « c'est très difficile qu'un soudeur fasse exactement le même cordon ! Parce que si ça bouge un peu, ou s'il s'arrête pour reprendre la soudure, on aura un très mauvais fini de surface. »

L'entreprise se pose la question de savoir si elle ne devrait pas aussi automatiser la peinture et disposer de fours de peinture laquée qui, comme en Allemagne, parviennent à masquer les défauts de finition en surface. Elle s'orientera plutôt vers une solution semi-automatisée. « Ce que je suis en train de faire, justement, c'est de trouver les méthodes simples adaptées au Maroc avec des trains roulants, d'une manière semi-automatique. »

Pour ce qui est de la conception, un rapprochement s'est opéré avec l'Institut de recherche agronomique de Settât qui dispose d'enseignants-ingénieurs formés aux États-Unis.

Une coopération, pour le moment sans cadre juridique précis, s'est développée entre Atmar et cet Institut. L'entreprise fournit la matière première, l'Institut réalise les essais. C'est ainsi qu'on est parvenu à concevoir des semoirs à semis direct de 5^e génération plus performants que des produits importés. « Donc on leur donne tout ce dont ils ont besoin, toute la matière première, et ils font la conception eux-mêmes, avec mon aide bien sûr, souvent, je leur prête main-forte dans la conception des produits. Ils font les essais et nous, on fait la commercialisation. On a fait – vous pouvez noter, je suis fier de ça ! – on a fait les premiers semoirs de semis direct ; à chaque fois ils parlent de ça à la télé. »

Le Centre régional de la recherche agronomique de Settat

Le Centre régional de la recherche agronomique de Settat est un des centres régionaux de l'INRA spécialisé en aridoculture. Il a été initié au début des années 80 et a pour objectifs: (1) l'augmentation et la stabilisation de la production végétale et animale ; (2) la conservation et l'utilisation efficiente des ressources naturelles et (3) le développement de systèmes de cultures flexibles. La zone d'action du centre couvre les provinces de Khouribga, Settat, Berrechid, Benslimane, El Jadida, Safi et une partie de la province d'Elkalâa des Sraghna.

Les principaux domaines d'excellence de recherche du centre sont :

- l'amélioration génétique des céréales et des légumineuses alimentaires et la biotechnologie ;
- la protection intégrée des cultures (entomologie, malherbologie et phytopathologie) ;
- la gestion des cultures et l'agro-physiologie de stress abiotiques ;
- la fertilité, la nutrition des plantes et la conservation des sols ;
- la production animale et fourragère et l'amélioration des terres marginales ;
- la mécanisation agricole ;
- l'économie agricole et la sociologie rurale ;
- la caractérisation et la conservation du germoplasme ;
- les approches et les outils de transfert de technologie.

Source : site du Centre.

Le semoir de semis direct est une machine qui laboure et qui sème en même temps. Ces nouveaux équipements permettraient d'économiser de grandes quantités de gasoil et, donc, de dégager moins de CO₂. Il ne manque plus qu'un appui du gouvernement marocain. « Le semis direct, pour moi c'est l'outil indispensable dont aura besoin toute l'agriculture dans le futur. Parce que c'est un outil... rien qu'au Maroc, on a fait le calcul, on va économiser 800 millions de dirhams de gasoil, c'est énorme ! » Le directeur envisage un chiffre d'affaires multiplié par trois si l'État passe les premières commandes et limite ainsi l'importation de semoirs traditionnels. L'entreprise pourrait ainsi se développer à l'exportation en direction de l'Afrique subsaharienne, grâce à l'appui de l'INRA et son carnet d'adresses. « Le carnet d'adresses de l'INRA avec le monde extérieur a fait que les représentants d'un fonds d'investissement arabe sont venus nous voir, me dire de construire, nous aider à construire une

autre entreprise qui va fabriquer uniquement le semoir de semi direct et qu'ils vont eux-mêmes l'acheter pour les revendre dans les pays arabes. » Pour le moment, cette possibilité est retardée par les réticences du père du directeur, mais ce n'est sans doute qu'une question de temps avant d'y parvenir.

Il lui sera nécessaire de trouver un bon connaisseur de l'Afrique, de ses us et coutumes.

Pour le directeur, le point faible du Maroc est sa formation professionnelle insuffisante et la faible qualification de la main-d'œuvre. La compétitivité de l'entreprise repose donc sur le faible coût de la main-d'œuvre.

C'est en fait le directeur lui-même qui, très présent dans les ateliers, assure finalement à lui seul la définition de la stratégie de l'entreprise, la fonction de recherche-développement, gère la formation du personnel en interne. Il est assisté par un technicien de formation bac+2.

Il prévoit que son fils, diplômé de la New York University, actuellement aux Emirats, pourra suivre plus particulièrement les affaires financières et que sa fille pourra s'occuper des achats et de la comptabilité.

5. Investissements et financements : les commandements du père

L'un des postes importants dans les dépenses de l'entreprise est évidemment celui des achats de matière première, notamment d'acier. La bonne réputation de l'entreprise lui vaut de bénéficier de délais paiement de 90 jours auprès de fournisseurs étrangers. « Vous me donnez 90 jours de paiement sans garantie ! Ils [une société suédoise] m'ont dit : « On s'est renseigné. » Même Arcelor-Mittal, auprès de qui on achète actuellement pour environ 4 millions de dirhams, presque 400 000 euros, nous accorde des délais de paiement de 90 jours. »

L'entreprise se modernise, mais toujours sous le regard vigilant du père. « Actuellement, on s'est équipé de machines à commande numérique qui font des opérations de découpage, qu'on faisait avant manuellement et qui se font maintenant automatiquement, il y a un gain énorme en temps, et surtout en matière. »

La pratique de l'achat des biens d'équipement en leasing limite le recours à des crédits bancaires. Les relations avec les banques sont donc réduites au minimum. A ce sujet, le directeur cite les recommandations de son père, toujours moralement très influent sur ses propres décisions. Celui-ci a défini « six commandements » : « pas de crédit, pas d'associés, un seul secteur d'activité, pas d'achat de bien en saisie, pas de politique, pas de tribunal. »

La direction de l'entreprise a une conscience nette des risques encourus. Outre la question du caractère fluctuant de la demande provenant de l'agriculture liée aux aléas climatiques (à laquelle l'entreprise répond par un effort de diversification), deux risques principaux ont été signalés, l'un d'ordre social, l'autre d'ordre commercial.

Le conflit social de 1991 a en effet convaincu le directeur et son père de créer une autre usine destinée à la fonderie et de disposer ainsi d'un site de stockage de manière à avoir une force de dissuasion en cas de conflit social.

Un autre risque est celui des impayés sur les ventes réalisées. « Parce qu'il y a un risque important ! Et si vous lisez les journaux économiques au Maroc, le pourcentage d'impayés est très important. »

6. Conclusion

Atmar est une entreprise familiale, basée sur une compétitivité assurée par le faible coût de la main-d'œuvre, qui lui permet de résister à la concurrence internationale, et une forte capacité d'adaptation aux spécificités de l'agriculture marocaine.

Un rôle déterminant est celui de son directeur, ingénieur diplômé de Polytechnique Montréal, très au fait des questions d'organisation, en relation constante avec le personnel, participant activement à sa formation et n'hésitant pas à entrer dans les ateliers en cas de difficultés. Il est également présent au sein des organismes patronaux et possède également ses entrées dans les ministères et les administrations, dans le domaine agricole notamment.

Comment une telle entreprise pourrait-elle s'adresser à un marché international ? Il est évident que le type de relation interne à l'entreprise serait difficilement compatible avec son organisation actuelle. Il lui faudrait non seulement changer de taille mais, de plus, disposer d'un service commercial apte à pénétrer les marchés étrangers. Dans un futur assez proche, de l'ordre de quelques années, l'équipe de direction devrait se renforcer, tout en gardant ses caractéristiques d'entreprise familiale. L'accès à la dimension d'une entreprise de ce type, à l'exemple de LEMKEN, entreprise allemande de quelque 500 salariés, montre que les équipements utilisés et que les qualifications des opérateurs les faisant fonctionner devrait évoluer vers un niveau de formation et de diplôme supérieur à celui qui prévaut. Une telle évolution est sans doute amorcée, car l'entreprise a su s'adapter aux conditions du marché marocain et incorporer des techniques nouvelles (commande numérique, ERP) lui permettant une meilleure qualité de la production et une gestion plus efficace du travail et de l'organisation. Il paraît difficile qu'elle parvienne au niveau de

LEMKEN par ses propres moyens, elle ne pourrait le faire qu'en collaboration avec l'État et les organisations agricoles (voir par exemple les conditions requises pour passer à la production de machines assurant le semis direct).

On a donc affaire ici à une entreprise s'inscrivant dans un monde de production qui peut être qualifié de « domestique », cohérent entre gestion et qualification des salariés, d'une part, marché national et peut-être, à terme, subsaharien, d'autre part, entreprise qui suit l'évolution technique avec régularité mais prudence en fonction des capacités de formation d'un personnel très stable.

Béton Précontraint du Maroc Industrie : entre développement technique et équilibre financier

Lamia Kerzazi

L'entreprise BPMI (Béton Précontraint du Maroc Industrie) constitue le cas typique d'une jeune entreprise qui aspire à se démarquer des concurrents en s'orientant stratégiquement vers des segments techniques porteurs de valeur ajoutée et prometteurs d'un développement du savoir-faire dans le futur. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place la majorité des ingrédients nécessaires pour accomplir sa vision : une usine automatisée, une équipe jeune, un management ouvert à la nouveauté, une communication fluide et des produits performants. Cependant, ces orientations sont continuellement contrecarrées par des facteurs environnementaux de toute nature qui, conjugués à la jeunesse de l'entreprise et à sa petite taille, se soldent par sa vulnérabilité financière. Lorsque cette vulnérabilité financière commence à peser sur les épaules de la firme, plusieurs questionnements des choix stratégiques faits par les dirigeants sont à l'ordre du jour :

- Cette vulnérabilité financière revêt-elle un caractère structurel ?
- Si tel s'avère être le cas, comment l'entreprise compte-t-elle composer avec un environnement contraignant afin de poursuivre sa stratégie de positionnement sur des segments techniques porteurs de savoir-faire ?
- Y a-t-il un risque que l'entreprise soit tentée par une stratégie de repositionnement sur des segments à faible valeur ajoutée, générateurs cependant de liquidités immédiates ?
- Quelles conséquences une telle stratégie de repositionnement aurait-elle sur l'avenir de l'entreprise et sur son développement industriel à long terme ?

Telles sont les questions que nos entretiens avec employés et dirigeants de l'entreprise nous ont amené à nous poser à propos d'une entreprise oscillant entre aspiration au développement technique et impératif d'équilibre financier.

Nous tenterons dans ce qui suit d'approfondir l'analyse des facteurs précités et d'identifier des éléments de stratégie que la direction adopte actuellement afin de composer avec les incertitudes précitées et s'assurer de conserver son positionnement technique.

1. Historique et contextualisation

L'entreprise BPMI a été fondée en 2008 par un entrepreneur au nom connu dans le domaine de la construction. Il s'agit d'une petite entreprise totalisant 90 employés et un capital de près de 18 millions de dirhams, étendue sur une superficie de cinq hectares. Son activité porte sur la conception et la fabrication des produits en béton précontraint, métiers qui lui permettent de réaliser un chiffre d'affaires de 200 millions de dirhams en 2016. La création de l'entreprise s'inscrit dans une forme de continuité de l'activité du fondateur dans le domaine de la construction, débutant avec des entreprises aux activités basiques et évoluant techniquement jusqu'à en arriver à cette toute dernière, opérant dans le béton précontraint, branche de l'industrie considérée actuellement comme techniquement l'une des plus avancées. En effet, le fondateur, un industriel très connu à l'échelle nationale, avait investi dans des minoteries à Casablanca, mais également dans les carrières de sable dans la région de Kénitra. Ensuite, il a créé une entreprise à Kénitra, qui s'inscrit également dans l'industrie du béton, spécialisée dans le plancher préfabriqué, mais pas le précontraint. Cette dernière a connu une évolution assez substantielle et, en 2006-2007, l'entrepreneur a perçu une opportunité dans le lancement d'une entreprise pour l'industrie du précontraint. « La création de BPMI était une suite logique visant une meilleure évolution du procédé technique, car la précontrainte est un processus encore plus développé que le préfabriqué » (le directeur de l'usine).

En effet, l'entreprise fournit au marché de la construction une gamme complète de produits et d'éléments destinés à être directement incorporés dans les chantiers de construction, à savoir : les poutrelles précontraintes, les entrevous, les dalles alvéolées et les poutres précontraintes. Ces produits sont porteurs de valeur ajoutée pour la clientèle de constructeurs, dans la mesure où ils leur permettent d'avoir un chantier propre (contrairement à la situation où il leur revient de construire ces éléments eux-mêmes, sur leur chantier). Ils leur permettent également d'accéder à un savoir-faire incorporé dans le produit fini, ce qui peut être très commode pour les entreprises ne disposant pas de ressources humaines qualifiées, ou dont le cœur de métier n'intègre pas ce type d'offre.

Par ailleurs, ces produits permettent de dépasser des longueurs que la construction artisanale ne permet pas. Enfin, l'utilisation de ces produits permet de réduire substantiellement la durée de construction. En effet, on n'a pas trouvé mieux que le témoignage du responsable d'une entreprise concurrente pour illustrer le gain en temps permis par l'industrie du béton précontraint : « 8 500 mètres carrés ont été réalisés dans un délai jugé record, à savoir trois mois au lieu de dix-huit avec la méthode traditionnelle. » Étant donné toutes ces facilités permises par l'industrie du précontraint, cette branche a connu « une croissance à deux chiffres » (président-directeur général).

En effet, le chiffre d'affaires du marché national du béton préfabriqué est passé de 1,75 milliard de dirhams en 2005 à 4,85 milliards de dirhams en 2011 pour dépasser 5 milliards de dirhams en 2016, année morose où le secteur aura connu une baisse de 10 % par rapport à l'année 2015, l'année 2017 n'annonçant pas de meilleures prémises d'évolution. Ceci étant dit, l'entreprise BPMI n'est pas restée en marge de cette dynamique globalement haussière, et sa performance est jugée satisfaisante du point de vue des dirigeants.

En effet, quoique ces derniers soient restés discrets sur les taux de croissance des bénéfices ainsi que sur la marge bénéficiaire de l'entreprise – qui, selon nos estimations et conclusions tirées indirectement des différents entretiens dépasserait les 25 % pour les produits à valeur ajoutée –, notre constat se base sur l'observation de certains indicateurs révélateurs, à savoir l'acquisition de nouveaux terrains par la jeune entreprise et le démarrage d'un nouveau domaine d'activité stratégique (DAS) durant les semaines ayant suivi nos entretiens. Cette performance globalement satisfaisante est notamment due aux produits porteurs d'une grande valeur ajoutée, pour lesquels l'entreprise a un faible nombre de concurrents localement, à savoir les dalles alvéolées et les poutres précontraintes.

Afin d'accompagner cette croissance, l'entreprise s'est associée à un fonds d'investissement d'un acteur économique connu à l'échelle nationale en août 2012, permettant d'épauler l'entreprise financièrement pour augmenter sa capacité de production. En réalisant une augmentation de capital de 39 millions de dirhams, cette collaboration avait permis d'augmenter la capacité de production de l'entreprise de 50 %, en ajoutant une deuxième ligne identique à la toute première. Ceci dit, du point de vue du directeur d'usine et de la directrice technique, ce partenariat n'a pas forcément abouti à un accompagnement en termes de savoir-faire et d'accès aux marchés.

2. Technicité et valeur ajoutée comme convention de qualité

2.1. Le choix de l'activité du précontraint : la technicité comme norme instituée

En optant pour le précontraint, activité considérée comme la branche la plus avancée dans le secteur de la construction (juste derrière le procédé de la post-contrainte, qui sera abordé ultérieurement), l'entreprise BPMI a fait le choix de cibler une clientèle constituée majoritairement de grandes entreprises, très portée sur la technicité du produit, composée de promoteurs immobiliers ainsi que de constructeurs, sous-traitants des grands promoteurs immobiliers (Addoha, CGI, etc.).

2.2. Destination des produits : deux segments avec une priorité pour le segment technique

2.2.1. Les grands comptes : qualité technicité et valeur ajoutée comme normes

Ce segment de clientèle contribue à hauteur de 90 % au chiffre d'affaires. Il se compose de deux sous-segments :

- des entreprises de sous-traitance réalisant un chiffre d'affaires très important dans le secteur privé (la construction de cinq à six immeubles par an avec ce sous-segment est largement suffisante pour réaliser un chiffre d'affaires satisfaisant; avec ce sous-segment, l'entreprise BPMI n'a aucun problème, selon les dirigeants;

- un deuxième sous-segment constitué de promoteurs immobiliers tels que Ynna Holding, Groupe Alliances, etc. Le raisonnement est différent dans ce deuxième sous-segment : soit les entreprises avec lesquelles l'entreprise BPMI traite sont en bonne santé financière, donc permettent à cette dernière de prendre en charge le projet dans sa globalité (fournitures, construction, etc.), soit ce sont des entreprises qui passent par des difficultés financières, qu'elles repercutent sur leur fournisseur (l'entreprise BPMI en l'occurrence).

2.2.2. Les tâcherons et particuliers : un segment minoritaire

Ce segment contribue à hauteur de 5-10 % au chiffre d'affaires de l'entreprise. Nous aborderons ses spécificités en détail ultérieurement.

2.3. Un monde de production industriel

Notre visite guidée de l'usine de l'entreprise et l'observation des procédés de fabrication, depuis la matière première jusqu'au produit fini, combinée

à nos entretiens avec le directeur de production, le responsable qualité et la directrice technique, nous ont permis de constater que l'entreprise est très avancée technologiquement. Cette avance technologique s'observe à toutes les étapes de la chaîne de valeur : lors de la conception du produit, les études sont faites par des logiciels de dimensionnement automatique et de conception assistée par ordinateur (CAO), jumelés à l'expertise des ingénieurs spécialisés dans le dimensionnement. Une fois les dimensions déterminées, des équipements spécifiques que nous avons observés dans le laboratoire de qualité ont pour tâche de tester des échantillons d'ingrédients, de calculer certains indicateurs (densité du ciment par mètre cube, etc.), afin de s'assurer que les quantités et dimensions programmées respectent les normes à petite échelle, avant le lancement de la production à plus grande échelle. Concernant l'étape de la production, l'usine dispose d'un matériel de haute technicité. En effet, des robots sont dirigés à partir d'une salle de programmation, ils se chargent du malaxage des matières premières et de la fabrication, ainsi que de l'acheminement du produit fini vers les stocks de séchage en suivant les ordres lancés sur les logiciels de programmation par les ingénieurs de l'usine. Les robots sont également programmés pour récupérer les produits finis prêts à être livrés en suivant la méthode FIFO (*first in, first out*). Même les activités de soutien de la chaîne de valeur (gestion administrative, etc.) sont automatisées. En un mot, les technologies sont utilisées par tous les cadres et techniciens, exception faite des ouvriers de base.

Il est à noter que cette automatisation qui a eu lieu depuis la création l'entreprise découle de la volonté des dirigeants, père comme fils, de se positionner sur des segments techniques à haute valeur ajoutée. Un investissement d'une telle envergure a nécessité le recours aux aides étatiques, au partenariat avec le fonds d'investissement d'un grand acteur économique national ainsi qu'aux fonds propres de l'entrepreneur.

Par conséquent, on peut constater une adhésion claire à un monde de production industriel, dont le principe supérieur concerne l'efficacité productive, où la compétence et la maîtrise sont les maîtres-mots et où le prix à payer concerne un investissement substantiel, une prise de risque par anticipation du progrès technique et le recours à des objets techniques.

Par ailleurs, afin de répondre à la convention de qualité et de haute technicité des produits, attendus par le segment dominant des grands comptes, et d'être en cohérence avec son positionnement actuel, l'entreprise a mis en place plusieurs actions concrètes que l'on abordera dans ce qui suit.

2.4. Le processus de qualité comme facteur de légitimité pour une jeune entreprise face à une clientèle exigeante

En plus de la sophistication des machines acquises afin de réaliser sa convention de qualité, le jeune âge de l'entreprise l'a poussée, afin d'assurer sa légitimité au milieu d'entreprises concurrentes bien établies sur le marché, à acquérir la certification de conformité européenne. Cette certification est détenue par trois entreprises uniquement sur l'ensemble du marché dont deux seulement positionnées sur des produits à valeur ajoutée (dalles alvéolées et poutres précontraintes), dans une industrie comptant au moins trente concurrents. Cette certification a été réalisée auprès d'un auditeur français. Elle est renouvelable chaque année.

Par ailleurs, l'entreprise a procédé à l'instauration de processus internes spécifiques, de structures dédiées, au recrutement d'un qualicien, conditions sans lesquelles elle n'aurait pu obtenir ladite certification. A titre d'exemple, l'entreprise dispose d'un laboratoire interne de contrôle de qualité, où nous avons pu observer des équipements et des échantillons des matières premières utilisées dans la fabrication des produits finis, qui sont « mixés dans des robots dédiés, afin de pré-tester le respect des normes avant de lancer la production à grande échelle » (responsable qualité). Afin de maintenir cette certification, l'entreprise est soumise à un audit de suivi de qualité trois fois par an. L'audit consiste en un contrôle de tous les processus depuis la matière première jusqu'au produit fini ainsi qu'un contrôle de la qualité de ce dernier.

Quand nous avons questionné les responsables de l'entreprise sur leur motivation à acquérir une telle certification pour laquelle ils ne sont que trois sur le marché, alors qu'elle pourrait peser lourdement sur la trésorerie d'une jeune entreprise comme BPMI, leurs réponses convergeaient. En effet, selon le directeur de l'usine : « Il s'agit d'un choix stratégique : nous avons fait le choix d'une stratégie de différenciation par le produit et par l'image et d'un positionnement sur le segment technique à forte valeur ajoutée, auprès duquel on réalise un chiffre d'affaires substantiel. L'argument qualité est important. »

De même, selon la directrice technique, il s'agit non seulement d'une culture mais surtout d'un choix stratégique permettant de cibler les grands comptes, les certifications de qualité étant un bon argument de vente et d'accès aux marchés.

En effet, l'entreprise a opté pour des grands clients avec des exigences et des chantiers techniques, où le savoir-faire de l'entreprise serait valorisé par rapport à celui des concurrents, alors qu'elle peut très bien en cibler des petits,

perçus comme étant des segments plus juteux en termes de chiffres d'affaires. Cependant, l'orientation/vision à long terme de l'entreprise est d'avoir des références et de devenir visible sur le marché en termes de technologie et de sophistication, selon le directeur usine.

Ces efforts de qualité ont effectivement payé, surtout qu'étant donné le jeune âge de l'entreprise, de telles certifications ont permis de faire face aux prétentions des concurrents selon lesquelles le jeune âge de l'entreprise BPMI risquerait d'affecter la qualité du produit.

Ainsi, il apparaît clairement que l'adhésion à la norme qualité répond à un besoin de légitimité d'une entreprise pointée du doigt par les concurrents comme étant jeune (comprendre novice), mais également comme un outil cohérent pour répondre aux exigences du segment choisi. Cependant, cette démarche a ses limites. En effet, selon le directeur de l'usine, l'argument de qualité et de certification permet d'accéder aux marchés, même si l'offre de prix doit rester au niveau de celle de la concurrence : « On ne peut surfacturer, mais l'argument qualité nous permet d'accéder à des marchés, surtout devant des clients ingénieurs en génie civil, qui valorisent cet argument technique. » La contrainte de rester dans les prix de concurrents pas forcément certifiés ne semble pas gêner la direction de l'entreprise, l'accès à des marchés supplémentaires semble en effet compenser cette limite. Cependant, la crainte des dirigeants vient du fait « qu'avec toutes les difficultés actuelles des grands comptes, nous sommes en train de revoir notre stratégie » (la directrice technique).

Dans ce qui suit, nous analysons les contraintes et les pressions qui commencent à pousser l'entreprise à questionner la pertinence de ses choix stratégiques.

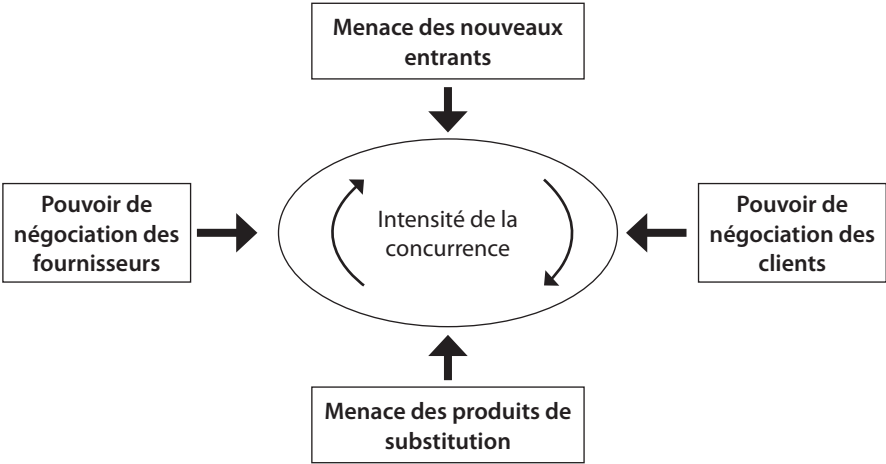
3. Contraintes contrecarrant la convention de qualité « technicité-valeur ajoutée » et l'insertion dans un « monde de production industriel »

Malgré tout l'effort fourni par l'entreprise pour satisfaire aux exigences de qualité instituées par le segment dominant et s'inscrire dans le monde de production industriel, pensé depuis sa naissance, l'entreprise étudiée vit des pressions de toutes natures qui heurtent sa capacité et effritent sa volonté de continuer à répondre à cette convention de qualité. Nos entretiens avec différents responsables de l'entreprise nous permettent de structurer ces pressions autour de six contraintes, qui ont pour point commun d'asphyxier la trésorerie de l'entreprise et d'en freiner le développement.

3.1. Un champ de concurrence élargie contraignant

Parmi les cinq acteurs qui constituent une menace pour l'entreprise, selon Porter («How Competitive Forces Shape Strategy», *Haward Prevision Revue*, march 1979), l'entreprise BPMI en subit la pression explicite d'au moins quatre, à savoir les fournisseurs, les clients, les concurrents directs et les substituts. Ces pressions engendrent une constante situation de déséquilibre financier. Ce dernier émane de la position de la firme dans la filière, entre les cimentiers en amont imposant de courts délais de paiement, et les grands promoteurs ou leurs sous-traitants en aval qui honorent leurs paiements dans des délais beaucoup plus longs, sans oublier les retombées négatives d'une concurrence vive, parfois déloyale. Nous analysons dans ce qui suit l'impact des quatre forces de Porter sur l'entreprise.

Les cinq forces de la pression concurrentielle (Porter, 1979)



3.1.1. Des fournisseurs à poids élevé

Les fournisseurs (cimentiers) sont concentrés, peu nombreux, et leurs produits sont très importants pour l'entreprise analysée. Ce sont là autant d'ingrédients qui se combinent pour que l'entreprise n'ait pas son mot à dire concernant les délais de paiement. En effet, si la loi tolère jusqu'à quatre-vingt-dix jours pour payer un fournisseur, les cimentiers exigent le paiement au-delà d'un certain plafond (2 millions de dirhams de ciment consommé), ce qui réduit le délai exigé à deux, trois semaines maximum. Ceci est d'autant plus contraignant que les clients adoptent des délais beaucoup plus longs, comme on l'abordera dans ce qui suit.

3.1.2. Des clients techniquement exigeants et un paiement retardé

De l'autre côté, les clients profitent du délai accordé par la loi et vont souvent au-delà dans leur paiement. L'impact combiné de ces deux forces de pression sur les liquidités de l'entreprise est clairement exprimé ici par le directeur de l'usine :

« On ne peut pas imaginer une logique de travail commercial qui dépasse les 90 jours d'échéance. Parce que déjà nous, 90 % de notre matière première c'est du ciment et du fer, qu'on est obligé de payer sur place, car même si le fournisseur de ciment nous donne jusqu'à 2 millions de dirhams de plafond, nous allons l'absorber en deux, trois semaines. Donc nous, on finance, et on n'est pas financé ! Même si vous avez un capital mort, un jour, il s'épuise ! »

Par ailleurs, même si ces clients exigent des normes techniques poussées, ils demandent un prix comparable à celui proposé par les concurrents moins développés. En effet, selon le même interlocuteur, le produit de l'entreprise présente des avantages, par exemple celui de franchir des longueurs plus importantes, dans la mesure où le précontraint permet d'aller jusqu'à neuf mètres pour une poutre, ce qui est impossible dans le non-précontraint. Aussi, leur produit coûte-t-il moins cher quand on regarde la solution globale. Malheureusement, la main-d'œuvre étant encore bon marché, cet argument d'avoir un chantier propre avec moins de main-d'œuvre perd de son efficacité. Le prix est en effet perçu comme la clé du développement de l'entreprise. La directrice technique appuie cette déclaration en indiquant que les clients parlent ces dernières années de moins en moins d'exigences techniques et que la tendance est axée sur le prix.

3.1.3. Une concurrence indirecte de la part des substituts

La technique du précontraint est coûteuse ; cependant, elle est concurrencée par un autre procédé qui donne des résultats moins efficaces en termes de solidité, mais plus accessibles en termes de prix, ce qui prive l'entreprise de certains marchés, affectant indirectement ses liquidités. En effet, selon la directrice technique, à côté de la concurrence directe opérée par les entreprises de l'activité du précontraint existe une concurrence indirecte de la part de celles qui opèrent dans le préfabriqué tout au long de l'axe Kénitra-El Jadida, où elles se chiffrant à une trentaine, étant donné que finalement le résultat est le même. Parfois la précontrainte peut même présenter un obstacle chez certains clients qui n'ont pas de grue pour élever des éléments aussi volumineux.

3.1.4. Une concurrence directe vive, parfois déloyale

Enfin, la concurrence est décrite comme étant malsaine, que ce soit au niveau des produits à haute valeur ajoutée ou ceux basiques. Les concurrents, selon nos interlocuteurs, ne manquent pas de dissuader leurs clients potentiels de recourir aux services de la jeune entreprise, en remettant en cause son savoir-faire, relié à son aspect « novice ». En effet, la directrice commerciale affirme que sur l'axe Kénitra-El Jadida, l'entreprise compte une trentaine de concurrents et qu'il y a de la place pour tout le monde, mais vu que l'entreprise BPMI est la plus récente dans le secteur, les gens l'empêchent de se développer, en adoptant des pratiques qui s'apparentent parfois à de la concurrence déloyale. Ceci nous amène à parler plus largement du climat des affaires et de son impact indirect sur la compression des liquidités de l'entreprise, qui constitue la prochaine contrainte abordée.

3.2. Un mauvais climat des affaires comprimant l'attractivité du secteur

Le climat des affaires dans lequel l'entreprise opère semble être asphyxié par un grand nombre de pratiques malsaines, qui finissent par comprimer les marges bénéficiaires des entreprises, créer des déperditions en termes de coûts et, *in fine*, réduire l'attractivité du secteur et dissuader les investisseurs étrangers d'y poursuivre leurs activités. Parmi ces pratiques, on peut mentionner les suivantes :

- Vandalisme de la part des concurrents ou des sous-traitants : exemple de brisure de matériel sur le chantier par des employés de la concurrence, dans l'espoir de fragiliser la solidité financière de la firme ; brisure d'un produit par un sous-traitant qui n'a pas reçu de pot de vin de la part de l'entreprise afin de remplir sa tâche, ou parfois brisure de matériel par les propres employés de l'entreprise, afin de ne pas avoir à travailler.

- Benchmark anticoncurrentiel : exemples : vente du devis de l'entreprise par les responsables des achats aux concurrents de cette dernière ; clients opérant de la surenchère sur les devis entre plusieurs responsables des achats afin de les pousser à proposer moins cher que leurs concurrents, etc.

- Lobbying et corruption : exemple de concurrents possédant un poids sur le marché et poussant d'une manière déloyale les clients à s'approvisionner chez eux, soit *via* la corruption, soit en ternissant l'image de BPMI auprès des clients potentiels, etc.

Ces pratiques, considérées comme étant intimement ancrées dans les mentalités, ne semblent pas pouvoir trouver d'issue dans les textes de loi.

Ceci aurait poussé des investisseurs étrangers à quitter le pays. Et aujourd'hui, même l'entreprise familiale marocaine qu'est la firme BPMI semble avoir les mains liées devant de telles pratiques. En effet, les acteurs opérant de telles pratiques se situent à toutes les échelles, du plus petit salarié au responsable des achats, voire au directeur-proprétaire de l'entreprise. La conséquence finale en est une perte de marchés, une hausse des coûts engendrés par le vandalisme, une compression des bénéfices et, ultimement, un déséquilibre financier ressenti davantage par l'entreprise BPMI, étant donné son jeune âge.

Parmi les pratiques malsaines que compte le secteur, le directeur technique a cité celle de la corruption et du lobbying, elles-mêmes ancrées dans la problématique plus générale de l'éducation. Selon lui, même des textes de lois et une réglementation précise portant sur les bureaux d'études et d'autres acteurs ne suffiraient pas à améliorer le climat des affaires.

Aussi le directeur de l'usine estime-t-il que le montant de la corruption constitue en moyenne 20% de la transaction totale et que, à moins de ne « s'acquitter » de cette dépense, les conséquences peuvent varier, depuis le cariste qui pose brutalement le produit au point de le casser sans qu'on ne réussisse à prouver juridiquement sa faute, jusqu'au tâcheron qui peut casser le produit et prétendre en s'adressant à son client que la marchandise était défectueuse dès sa réception, en passant par un refus total de la part d'un sous-traitant de s'acquitter de sa tâche qui consiste à décharger la marchandise. Les responsables de l'entreprise concluent en déclarant qu'il s'agit de pratiques courantes qui concernent tous les échelons de l'entreprise.

« Supposons qu'on réglemente le tout avec les bureaux d'études. Comment faire avec le tâcheron, le maçon, le cariste qui refuse de livrer la marchandise et la laisse toute la journée ou carrément la casse. Je me rappelle de l'employé d'un sous-traitant qui se vantait : « Voilà, j'ai cassé le matériel d'un autre concurrent », comme pour nous menacer : « Faites attention ! Pareille chose pourrait vous arriver si vous ne me payez pas mon pot de vin ! » On n'y peut rien, même avec les lois ! »

La deuxième pratique malsaine concerne celle du benchmarking agressif, qui consiste à transmettre le devis d'un fournisseur à un fournisseur concurrent, afin de l'amener à faire baisser son prix et par la même occasion à comprimer ses marges bénéficiaires.

Le secteur souffre également de concurrence déloyale. En effet, la directrice technique affirme que l'entreprise a été exclue de plusieurs marchés suite à des déclarations mensongères émises par ses concurrents auprès des clients potentiels. Elle affirme que toutes ces pratiques

confondues créent des déperditions en termes de coûts, finissant par compresser les marges bénéficiaires de l'ensemble du secteur. En revanche, l'entreprise précise ne pas adopter les mêmes pratiques, d'abord parce que la direction est consciente que les retombées affecteront l'attractivité de l'ensemble du secteur, ensuite car l'entreprise étant jeune, elle ne peut pas se permettre de telles déperditions financières indirectes. Cette dernière affirmation nous amène à la contrainte suivante, contribuant également au déséquilibre financier de l'entreprise.

3.3. Un manque de liquidité et beaucoup de dépenses d'investissement à couvrir

L'entreprise a beaucoup d'usines à forte intensité capitalistique non encore amorties et beaucoup de charges de fonctionnement. En termes de rentabilité, il est nécessaire de réaliser un chiffre d'affaires substantiel pour atteindre le seuil de rentabilité. D'autre part, vu la contrainte des grands clients dans la conjoncture actuelle, il est difficile de réaliser ce chiffre d'affaires. Ceci nous amène à la quatrième contrainte.

3.4. Une conjoncture économique et légale difficile

La conjoncture économique difficile que connaissent les clients et qui se répercute directement sur l'entreprise est le risque cité spontanément par les responsables de l'entreprise, car il engendre une ambiguïté dont on ne connaît pas l'issue et freine toute tentative de la part de l'entreprise de se projeter dans le futur. En effet, le directeur technique affirme que les marchés impliquant de gros chiffres d'affaires se font de plus en plus rares et deviennent instables, les clients opérant dans le secteur du bâtiment étant eux-mêmes en situation de difficulté et souffrant de contraintes qui affectent le marché. Des noms de grandes entreprises ont été donnés, à savoir Addoha, Ynna Holding, le groupe Alliances et la CGI.

Aussi l'entreprise est-elle en phase d'attente, handicapée par une vision floue de l'avenir. La stratégie actuelle consiste à ralentir pour ne pas s'aventurer dans un secteur qui a pourtant été l'un des plus résilients face à la crise. Notre interlocuteur conclut « qu'avoir des orientations stratégiques avec des soubassements bien ficelés pour l'instant est difficile. Ces entreprises connaissent des problèmes internes. A titre d'exemple, une filiale d'Ynna n'a même pas réalisé 60 % des objectifs l'année passée. La petite entreprise qui s'insère dans un grand groupe comme Ynna souffre ! »

Et la directrice technique de poursuivre :

« Si les conditions du marché étaient correctes, la demande irait bien avec de bonnes conditions de paiement en termes de prix et de respect des délais. Dans ce cas-là, on n'aura pas de problème car chiffre d'affaires veut dire seuil de rentabilité qui veut dire à son tour perspectives de développement, donc l'entreprise irait bien. Nous sommes en période d'attente pour voir comment nous réajuster. »

Selon notre interlocutrice, les changements et bouleversements connus par le secteur tels que la taxe nouvelle sur le ciment n'aidant pas, l'entreprise est entrain d'attendre ce qui va se passer afin de pouvoir par la suite établir un diagnostic à la lumière duquel elle proposerait des solutions stratégiques et managériales.

Face à autant de contraintes, la solution d'ouvrir des filiales dans des pays où la conjoncture économique serait moins morose semble être actuellement irréaliste, d'après les dirigeants, comme on le constatera dans ce qui suit.

3.5. Incapacité de l'entreprise de miser sur l'export pour contrecarrer la conjoncture difficile

L'Afrique subsaharienne constitue un marché qui peut être attractif pour l'entreprise, d'après ses dirigeants; malheureusement, les trois formes d'extension géographique (export, ouverture de nouvelles filiales ou transfert de savoir-faire) sont actuellement freinées par différentes limites.

3.5.1. Un coût logistique exorbitant lié à la nature même du produit

Les clients de l'entreprise sont situés, à raison de 90 % d'entre eux, entre Kénitra et El Jadida. L'entreprise ne peut pas aller plus loin, étant donné une contrainte purement logistique, à savoir le coût élevé du transport d'un produit lourd sur de longues distances. En effet, la proximité géographique est nécessaire sinon les coûts logistiques excèdent les revenus des ventes.

3.5.2. Le jeune âge de l'entreprise rendant improbable un scénario de transfert de savoir-faire

Selon le directeur de l'usine, l'atout de l'entreprise est un savoir-faire technique qu'elle peut exporter, surtout en Afrique subsaharienne qui est une région demandeuse du savoir-faire absent là bas. Cependant, le directeur général émet des réserves: « Ce n'est pas du tout envisageable car l'entreprise est encore très jeune, c'est elle qui est apprenante. »

3.5.3. Une faiblesse des fonds disponibles freinant la possibilité d'ouverture de filiales à l'étranger ou de transfert de savoir-faire

Le contexte morose des clients nationaux (Addoha, Alliance, groupe Chaabi) engendre une pénurie des ressources financières nécessaires pour investir ailleurs. Par conséquent, une ouverture de filiales à l'étranger est actuellement loin d'être à l'ordre du jour.

3.6. Accès difficile aux ressources humaines qualifiées et pointues

Nous avons tenu à mentionner cette contrainte, car même si elle n'affecte pas directement l'équilibre financier de l'entreprise, elle constitue sur le long terme un risque qui pourrait ébranler le cœur de métier de l'entreprise, à savoir les produits techniques à haute valeur ajoutée. En effet, nos interlocuteurs n'ont pas manqué de souligner que l'accès à des ressources humaines qualifiées et aux compétences pointues était très limité. Ils expliquent cette pénurie chacun à sa façon : « C'est un domaine assez particulier, assez pointu. Peu importe ce qu'on recrute comme diplôme, même avec de l'expérience, c'est comme si on recrutait un débutant. Personnellement je pense qu'il y a matière à faire un effort dans les écoles, des stages plus pratiques au niveau des écoles du génie civil, etc. » (la directrice technique et commerciale).

Le directeur d'usine a, quant-à-lui, une explication différente : « Peut-être qu'on ne peut pas dire qu'il y a un manque de compétences, mais que ces dernières se trouvent chez les multinationales qui offrent un plan de carrière plus intéressant, ou qui travaillent à leur propre compte. Nous, on a un problème à les attirer. Ceci n'est pas du tout lié à notre localisation géographique, mais plutôt au jeune âge de l'entreprise. »

En effet, selon notre interlocuteur, les gens expérimentés seraient amenés à travailler chez des multinationales ou à se lancer à leur propre compte plutôt qu'à choisir une PME. Ceci restreint l'étendue du choix de l'entreprise à des profils débutants. Contrainte de dénicher des profils immédiatement opérationnels, sa fragilité ne lui permet pas de prendre le temps de tester les recrutés.

Que ce soit l'une des raisons ou l'autre, nous pensons qu'il s'agit d'une menace qui limite la capacité de l'entreprise à répondre à son système d'exigence lié à la technicité et à la qualité comme normes. L'entreprise offre des formations à ses ingénieurs et essaie de transmettre le savoir-faire *via* des pratiques de socialisation telles que les réunions. Cependant, nous pensons qu'un départ inattendu de l'une des ressources les plus qualifiées pourrait

engendrer un sérieux risque d'ébranlement du positionnement actuel de l'entreprise.

3.7. Vers un ébranlement des normes ?

La direction de l'entreprise est consciente que le choix du segment à haute technicité présente l'avantage d'avoir affaire à des clients structurés, qui représentent des références dans le futur et accordent l'importance aux certifications de qualité. Il s'agit d'un segment qui pousse l'entreprise à évoluer techniquement. L'inconvénient lié à ce segment a trait aux délais de paiement ainsi qu'à une conjoncture économique difficile qui, au moment des entretiens, était responsable de la diminution du nombre de commandes. Le climat malsain des affaires et la concurrence déloyale ne semblent pas arranger les choses, et, finalement, l'entreprise semble être exposée à une situation de déséquilibre financier qui commence à revêtir un caractère structurel et l'amène à se questionner sur ses orientations stratégiques. Ceci nous amène à aborder le second segment qui, certes, est aujourd'hui minoritaire et loin d'exiger la haute technicité des produits comme critère de base, mais commence à intéresser de plus en plus l'entreprise, car il lui permet de respirer financièrement, comme nous l'expliquerons dans ce qui suit.

4. Intrusion d'une nouvelle convention de qualité : « accessibilité à moindre prix » et glissement vers un « monde de production marchand »

4.1. Les petits comptes : des liquidités immédiates au détriment de l'évolution technique

Comme mentionné précédemment, à côté de la clientèle des grands comptes, pour qui la technicité des produits est la norme de base, on retrouve un segment minoritaire qui contribue actuellement à hauteur de 5-10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il se constitue de particuliers qui font de l'auto-construction ou de tâcherons mandatés par des particuliers.

Ce segment procure à l'entreprise des liquidités immédiates, car la loi oblige les particuliers à prouver qu'ils disposent de l'argent nécessaire avant de démarrer les travaux de construction.

La limite de ce segment est qu'il est « axé sur le prix et ne permet pas à l'entreprise d'évoluer techniquement sur le long terme » (directrice technique).

Sous la pression du déséquilibre financier causé par les six contraintes citées antérieurement, l'entreprise se retrouve devant un choix difficile entre

deux systèmes d'exigences opposés, et tant qu'elle n'arrive pas à trancher pour un système, elle fait face à au moins deux risques que l'on expliquera dans ce qui suit.

4.2. Deux systèmes d'exigences opposés : risque d'enlisement en voie médiane et d'un scénario de cannibalisation

L'entreprise se retrouve clairement confrontée à une question d'ordre stratégique, à savoir celle de trancher entre une stratégie de différenciation, consistant à desservir des segments supérieurs, préoccupés par le respect des normes de qualité et une haute technicité du produit, ou une stratégie de domination par les coûts, consistant à proposer des produits basiques à des segments dont le premier souci est le prix.

En effet, selon le directeur de l'usine, le jeune âge de l'entreprise BPMI engendre des charges substantielles de fonctionnement et d'investissement, que ses concurrents ont déjà amorties. Par conséquent, en termes de coût de revient, il est difficile d'être au même niveau que les concurrents. Aussi l'entreprise fait-elle de son mieux pour livrer un produit de qualité, qui est certifié, qui répond aux exigences techniques du marché national en proposant poutres précontraintes et dalles alvéolées où ils ne sont que deux concurrents locaux. Or, ces solutions techniques font rater d'autres niches à la firme. Face à une capacité de production limitée, cette dernière a choisi d'opter pour des chantiers techniques pour avoir des références et devenir visible sur le marché national, mais, fatalement, elle passe à côté de petits segments juteux en termes de liquidités immédiates.

« Ce sont des choix stratégiques de l'entreprise. Si demain on décide de travailler l'image de l'entreprise, on s'installera sur les chantiers techniques qui donneront une importante image de l'entreprise. Si on veut faire du chiffre d'affaires, c'est auprès des petits (le directeur de l'usine). »

Actuellement, l'entreprise semble s'intéresser de plus en plus au second segment, en y affectant de plus en plus de ressources, dans l'objectif de réaliser des liquidités en mesure de lui assurer la survie sur le court terme. En effet, selon le directeur de l'usine, la solution serait plutôt de combler le déficit lié aux difficultés avec les grands comptes en ciblant d'autres segments nationaux. L'entreprise pourrait par conséquent envisager de s'orienter de plus en plus vers les distributeurs (drogueries, revendeurs) et les petites entreprises de construction, permettant de dégager des liquidités immédiates. Ce repositionnement trouve sa motivation dans deux dimensions : le rapport de force avec les petits segments sera en faveur de l'entreprise BPMI, et,

dans l'auto-construction, le constructeur est tenu par la loi de disposer des fonds nécessaires avant de s'engager dans tout projet. Ceci implique donc la présence de liquidités immédiates chez ce segment de la clientèle. Ce scénario, d'un point de vue purement financier, semble être meilleur pour l'entreprise : « Ce n'est pas comme une entreprise avec 3-4 marchés dont 2 marchés publics avec des problèmes de paiement ou des délais de réception qui peuvent nous mener vers... Donc ça va nous permettre de générer une certaine liquidité et de faire face à la crise que connaît le secteur au niveau national » (directeur d'usine).

4.3. Un glissement vers un monde de production marchand

Ce faisant, il semblerait que l'on assiste à un glissement du monde de production industriel où l'efficacité est le principe supérieur, vers un nouveau monde de production, le monde de production marchand. Dans ce dernier, selon Luc Boltanski et Laurent Thévenot (*De la justification*, Gallimard, 1991), le principe supérieur n'est plus l'investissement mais le gain et la possession. La capacité des personnes n'est plus liée à leur compétence et à leur maîtrise, mais plutôt à leur capacité de payer dans le sens où celui qui ne possède pas a moins de valeur (malgré une meilleure maîtrise et l'atout de challenger de l'entreprise au niveau de ses normes techniques en la tirant vers le haut). La prise de risque n'est plus liée à une anticipation du progrès technique mais à une estimation des opportunités du marché.

Une réorganisation semble alors s'imposer, afin de gérer les deux activités, destinées à deux segments diamétralement opposés en termes d'attentes. Cependant, ces ressources (financières, humaines et logistiques) sont quantitativement limitées, pour le même motif de manque de liquidités ; par ailleurs, elles sont qualitativement inadaptées (comprendre surqualifiées) par rapport aux exigences du segment des petits comptes. A titre d'exemple, l'investissement même de départ a été pensé pour répondre à des exigences de haute qualité, où le prix n'est pas forcément le maître-mot, comme l'illustre cet extrait de la directrice technique :

« Le secteur reste un domaine qui tend encore vers l'artisanal, le traditionnel, même si la technologie existe en industrie, les tâcherons cherchent la facilité, ils n'ont pas fait d'études, sauf les grandes entreprises que l'on appelle les grands comptes. Les petites entreprises et les tâcherons comparent l'incomparable en s'axant sur le prix. »

Ainsi, ne disposant pas encore de ressources spécifiques à affecter au segment des petits comptes, l'entreprise, en continuant à s'intéresser aux

deux segments à la fois, risque de connaître un effet de *cannibalisation* du premier segment par le second. A titre d'exemple, pour honorer les commandes de nouveaux clients du deuxième segment, promettant un paiement immédiat, on mobilisera des ressources initialement destinées à honorer les commandes d'un client du segment dominant, client momentanément délaissé que l'on finira par perdre en cours de route. Par conséquent, à moins de fixer des limites à la croissance du deuxième segment, l'entreprise risque de se retrouver enlisée en voie médiane. Il s'agit, selon Porter (1982), d'une situation où l'entreprise est tiraillée entre une stratégie de domination par les coûts et une stratégie de différenciation. Fatalement, du point de vue de ses clientèles, elle finit par n'être ni celle qui offre les meilleurs produits (ou services), ni celle qui assure les meilleurs prix du marché. Ceci engendre une perte de son avantage concurrentiel. Cependant, tomber dans l'un de ces deux risques n'est pas fatal. En effet, d'autres paramètres, d'ordre volontariste mais également d'ordre déterministe, rentrent en ligne de compte pour atténuer la menace de cannibalisation entre les deux segments. Nous aborderons dans le prochain point les stratégies et facteurs externes qui atténuent ces menaces et dissuadent l'entreprise de délaisser le segment technique, malgré les contraintes qui y sont liées.

5. Deux conventions de qualité opposées

Comme mentionné précédemment, malgré l'attrait qu'exerce le segment des petits comptes et particuliers auprès de l'entreprise et les différentes contraintes liées au segment des grands comptes, nous avons constaté, durant nos différents entretiens avec salariés et dirigeants de l'entreprise, une dynamique de résistance et de lutte entre les deux segments, porteurs de deux conventions de qualité opposées. En effet, le maintien de la convention de technicité-valeur ajoutée semble, malgré toutes les contraintes qui y sont liées, se consolider par un certain nombre de facteurs dont les suivants.

5.1. Un volontarisme stratégique et des investissements irréversibles comme contrainte de sentier pour se maintenir sur le segment technique

Comme mentionné antérieurement, afin de retenir le surplus de clients prêts à payer pour des produits de haute technicité et remplir sa convention de qualité-valeur ajoutée, l'entreprise s'est engagée, depuis sa création, dans l'acquisition de machines sophistiquées et dans une automatisation quasi complète de l'usine. Pour réaliser un investissement d'une telle envergure, le fondateur a dû recourir aux aides étatiques, à un fond d'investissement

semi-public ainsi qu'à ses fonds propres. Par conséquent, du point de vue du directeur général, il apparaît difficile, voire irréaliste, de mettre de côté un investissement d'une aussi grande envergure (décrit comme irréversible par le directeur d'usine) sur des technologies avancées, pour se réorienter vers un segment ne valorisant pas forcément cet argument de technicité-qualité, même si ce dernier promet des liquidités immédiates. Le directeur de l'usine s'exprime à ce propos comme suit : « Même si on opère une transition vers le segment des petits comptes, il n'y a pas de risque que cela se fasse au détriment de la qualité, car le précontraint est déjà un procédé sophistiqué, et les investissements faits pour l'atteindre sont irréversibles. »

Par conséquent, l'entreprise tente actuellement des stratégies volontaristes et puise dans son réservoir de ressources intangibles afin de contourner les contraintes de son environnement et maintenir son positionnement technique à valeur ajoutée.

5.2. Des ressources intangibles pour contourner les pressions environnementales et contrecarrer le déficit financier

L'entreprise est actuellement en position d'attente pour voir comment l'environnement va évoluer, avant de décider de l'évolution de ses orientations stratégiques. Cependant, face à ce déterminisme environnemental, nous avons pu noter un certain volontarisme de la part des dirigeants et salariés de l'entreprise. Manquant de ressources financières, l'entreprise mise sur ses ressources humaines et déploie sa culture pour tenter de trouver des solutions créatives en mesure de renforcer son positionnement sur le segment technique et atténuer son déséquilibre financier.

5.3. Innovation de procédé et innovation commerciale consolidant le positionnement technique

Misant sur la consolidation de son positionnement technique à haute valeur ajoutée et dans l'objectif de s'imposer sur un marché où des concurrents remettent en cause son savoir-faire, l'entreprise s'est démarquée en osant le procédé de la post-contrainte. Ce procédé constitue le dernier cri technologique, même au niveau mondial. Il s'agit d'un procédé dont la technologie a été développée à l'international mais qu'aucune entreprise marocaine n'avait encore tenté d'adopter.

Cette réalisation concerne un projet d'extension à l'intérieur de la faculté des sciences de Casablanca Ben Msik. Étant donné que le portail d'accès à l'établissement était trop petit pour accueillir des véhicules hauts de transport

et de levage de poutres longues (mesurant 24 mètres de long chacune), l'entreprise a innové en proposant au donneur d'ordre une solution certes pertinente mais risquée. En effet, malgré cette contrainte qui ne laissait pas beaucoup de choix au client, « il y avait une peur d'essayer, il fallait aller convaincre le maître d'ouvrage, aller vers le bureau d'études qui a fait la conception ; vers le bureau de contrôle pour recevoir les agréments ; vers le client pour le convaincre techniquement et financièrement, côté prix. Aujourd'hui c'est une des références » (directrice technique).

Ce faisant, l'entreprise BPMI a opéré une innovation technique (implémentation d'un procédé nouveau au Maroc) mais également commerciale (convaincre un ensemble d'acteurs d'adhérer à l'approche et d'en payer le coût), ce qui était loin d'être évident pour une jeune entreprise. La solution a également permis de réduire les coûts logistiques de levage et de transport.

Quand on s'est demandé pourquoi cette entreprise a été la seule à avoir osé ce procédé nouveau à l'échelle nationale, on a compris qu'un élément du capital intangible de l'entreprise se cachait derrière, à savoir une culture ouverte à l'innovation.

5.4. Une culture ouverte à l'innovation

La directrice technique affirme que l'entreprise jouit d'une culture et d'une direction qui ne bloquent pas, d'une équipe jeune, où l'idée peut provenir de chez n'importe qui, d'un client avec une contrainte particulière, d'un commercial qui propose, du directeur qui souhaite tester une solution, d'une contrainte d'un chantier, etc. « Tout le monde participe (technicien, ouvrier) à sortir la solution, nous sommes une entreprise vivante, jeune, avec une équipe jeune, ça permet d'innover. On essaie de proposer des solutions » (la directrice technique et commerciale).

5.5. Des solutions managériales pour maintenir son positionnement technique

Comme expliqué antérieurement, l'entreprise est exposée à des pressions de différentes natures et à un manque de liquidités qui l'empêchent de prendre le temps de réfléchir à ses orientations stratégiques et d'envisager des stratégies de croissance. L'une des solutions dont les dirigeants de l'entreprise nous ont fait part serait de s'orienter vers des partenariats avec de grandes entreprises (clientes) pour absorber une bonne partie de la production. Selon le directeur de l'usine, ce processus de recherche de partenariat est toujours

en cours. Il permettrait à l'entreprise d'avoir accès à un chiffre d'affaires régulier et constant, lui permettant de se développer, d'avoir un débouché pour la quantité produite, de se développer ailleurs, vers d'autres segments, et réfléchir aux orientations stratégiques. Cependant, cette tâche paraît difficile actuellement, étant donné un contexte flou où les clients sont eux-mêmes en attente.

« Peut-être que quand le marché ira mieux, l'entreprise n'aura plus besoin d'aller les chercher car elle ira naturellement bien, donc on n'aura plus besoin de solutions managériales car notre produit trouvera preneur dans un contexte favorable (le directeur de l'usine). »

5.6. Une équipe motivée, pourvu que la conjoncture devienne plus favorable

Le quatrième ingrédient du capital immatériel de l'entreprise a trait simplement à la motivation et au dynamisme que l'on a senti chez l'équipe avec laquelle nous avons réalisé nos entretiens. Il s'agit d'une équipe ayant l'ambition de faire de la recherche et développement, d'introduire des procédés nouveaux (qui ont été développés à l'étranger, car l'innovation radicale ne semble pas être à la portée de cette entreprise, d'après notre interprétation), de nouer des partenariats, de chercher des subventions afin d'avancer. Cette ambition est freinée actuellement par une conjoncture sombre qui fait que l'entreprise se situe dans une logique de survie.

6. Conclusion

Dans la présente étude de cas, nous avons analysé une entreprise ayant pour ambition de se positionner sur le segment de produits techniques à haute valeur ajoutée. Pour ce faire, cette dernière a mis en place un investissement technologique sophistiqué, recruté les ressources humaines nécessaires dans la mesure de leur disponibilité et ciblé des clients aux normes élevées avec des produits des plus innovants au niveau national. Cependant, des contraintes de différentes natures, dont la plus importante est liée à une conjoncture économique difficile et à un poids faible dans la filière, ont commencé à produire une situation de déséquilibre financier permanente et à empêcher l'entreprise d'avoir une vision relativement claire de son futur. Cette pression a amené la firme à s'intéresser à un segment jusqu'alors minoritaire, celui des petits comptes. Permettant l'accès à des liquidités immédiates, ce segment ne permet pas en revanche à l'entreprise de se développer techniquement sur le long terme, selon les dirigeants. Répondre à deux segments incompatibles en

termes de produits, de marchés et de ressources mobilisées s'avère délicat et expose l'entreprise à une situation d'enlissement en voie médiane, voire une cannibalisation du segment technique par le segment minoritaire. L'entreprise est dans une phase où elle doit décider de sa mission, vision et stratégies futures. Cependant, ces éléments étant intimement liés à l'évolution future de la conjoncture économique, l'entreprise est en phase d'attente avant de décider de ses orientations futures. Tout compte fait, les dirigeants semblent penser qu'*a priori* une stratégie de repositionnement sur des segments à faible valeur ajoutée ne risque d'avoir lieu que si la conjoncture économique morose devient structurelle.

Nous concluons par cet extrait de notre entretien avec la directrice technique qui, de notre point de vue, résume assez bien la situation actuelle de l'entreprise : « Techniquement on est bon. Les investissements étaient bons et bien réfléchis, notre produit est vendu à un prix accessible pour le client, tout en étant dans les normes de qualité. Le secteur souffre, on n'y peut rien. On est optimiste, on se réveille le matin, on est heureux de venir travailler... »

SBS Porcher : entre contraintes de sentier et stratégie de résilience

Nadia Bounya et Hicham Goumrhar

Sanitaire Benchekroun Slaoui Porcher (SBS Porcher) est une entreprise de droit marocain de forme juridique société anonyme, créée en 1984. Elle opère dans l'industrie de la céramique et se spécialise dans la production d'appareils sanitaires. Opérationnelle depuis 1986, l'entreprise, dont le siège social est à Rabat, installe son unité de production, d'une superficie de 40 000 mètres carrés, dont 12 000 couverts, dans la zone industrielle de Bir Rami à Kénitra.

Dans ce qui suit, nous présenterons la monographie de cette société à la lumière de l'entretien mené auprès de l'ex-directeur général de l'entreprise, de la directrice financière et administrative (DAF) et de l'interview du directeur général lors de la 16^e édition du Salon international du bâtiment¹.

1. Historique

SBS Porcher est une joint-venture entre deux commerçants marocains (Slaoui et Benchekroun) et la société Porcher France². Chacune des parties, française et marocaine, avait ses propres motivations qui les poussèrent à établir une unité industrielle au Maroc.

Au départ, la société Susini, détenue par la famille Slaoui depuis 1947, était l'importateur et le représentant exclusif d'appareils sanitaires de la société Porcher au Maroc. Elle se chargeait de la distribution des produits

1. APIC TV, Association professionnelle des industriels de la céramique, disponible sur l'URL : <https://www.youtube.com/watch?v=qzvbjalrz2g>.

2. Porcher est une entreprise française fondée en 1887 par les frères Porcher, Émile et André. L'activité initiale était l'importation de vaisselle de faïence anglaise en France. Ils commencèrent aussitôt l'importation d'appareils sanitaires. En 1903, suite à l'achat d'une fonderie à Revin, destinée à la fabrication de baignoires, l'entreprise cesse son activité d'importation et se lance dans la construction d'une usine de céramique pour la production d'appareils sanitaires. Par la suite, Porcher deviendra l'un des principaux fournisseurs d'appareils sanitaires en France.

de cette marque française auprès des commerçants du Maroc. Parmi les grands clients de Susini, il y avait la société Sanitube, créée en 1982 par la famille Benchekroun. Elle avait comme activité principale le commerce de la quincaillerie, de la robinetterie et du sanitaire.

En parallèle, sur le marché des appareils sanitaires au Maroc, il y avait deux industriels français concurrents : Porcher et Jacob Delafon. Ils exportaient leurs productions et se partageaient les gains d'une manière égalitaire. Cette donne va changer au profit de la deuxième société lorsque, dès le début des années 80, elle va installer dans la région de Tanger la première unité de production de sanitaires au Maroc.

Face à cette nouvelle concurrence, Susini voyait sa part de marché fondre. Par voie de conséquence, sa réponse ne tardera pas à venir. Pour réaffirmer son existence et retrouver sa place, cette société prit la décision d'ouvrir aussi une usine de production locale et chercha à la réaliser par tous les moyens.

Dès lors, elle recontacta la société Porcher, qui avait été sollicitée auparavant mais en vain. Cette fois, après négociation, l'industriel français donna son aval conditionné par le paiement de l'étude de faisabilité du projet de création d'une unité industrielle au Maroc. En acceptant cela, un climat de confiance s'établit entre les deux partenaires. Par la suite, vu l'ampleur de cet investissement et le lien commercial et relationnel qui unissait les deux entrepreneurs marocains, le dirigeant de Sanitube, M. Benchekroun, fut impliqué comme actionnaire. De la sorte, SBS Porcher était créée.

Le début des années 80 marqua un tournant dans le parcours des deux commerçants marocains. L'idée de produire du sanitaire en partenariat avec l'entreprise française allait mûrir et se transformer assez vite en un projet qui réussira et durera plus de trente ans. A cette époque, toutes les conditions de réussite étaient réunies pour que les trois groupes se lancent conjointement dans l'élaboration effective de cette nouvelle création.

Sur le plan contextuel, la phase de formation de la société coïncide avec un cycle propice pour les affaires au niveau national. Durant cette période, le Maroc venait juste de mettre en place le programme d'ajustement structurel (PAS), selon les directives du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale, et cherchait à rétablir les séquilibres macro-économiques ainsi qu'à promouvoir la croissance. Le désengagement de l'État et l'encouragement du secteur privé comptaient parmi les réformes mises en place.

Au niveau industriel et organisationnel, l'entreprise allait produire sous la licence du producteur français qui prévoyait un transfert technologique. Cela impliquait un certain nombre d'avantages dont l'entreprise allait bénéficier

durant toute son existence. En effet, Porcher avait fourni son expertise en matière de gestion de projet durant toutes les étapes de réalisation de l'usine et son soutien technique en matière de fabrication du produit.

Au niveau commercial, la nouvelle société avait déjà des clients. Au niveau local, il y avait les propres entreprises des familles Slaoui et Benchekroun (Susini et Sanitube), qui maîtrisaient bien les canaux de distribution au Maroc. Au niveau international, la joint-venture ouvrait la porte à l'export vers le pays d'origine de la société Porcher (la France). En plus de ces acquis, la nouvelle entreprise marocaine bénéficiait du nom de marque et de la notoriété de Porcher.

Sur le plan financier, bien que les deux familles marocaines s'étaient dotées d'assez de fonds permettant de se lancer dans cette activité, il y a eu aussi l'apport en capital de la société française. En plus, dans le but de promouvoir l'industrie locale, l'État marocain accordait des facilités de crédits pour les grands dossiers d'investissement. Dans ce cadre, SBS Porcher a pu bénéficier d'un prêt à l'investissement octroyé par la Caisse de dépôt et de gestion (CDG).

Enfin, SBS Porcher cherchait un grand terrain sur l'axe Rabat-Casablanca. Toutefois, l'installation dans cette zone n'était pas possible vu le prix élevé du foncier. En l'occurrence, les autorités publiques voulaient créer une nouvelle zone industrielle à Kénitra. Cela a encouragé les investisseurs à acquérir un terrain répondant aux critères souhaités.

SBS Porcher fut donc créée par les deux investisseurs marocains avec une participation minoritaire de Porcher France au capital de l'entreprise. Au départ, le capital de SBS Porcher a été apporté par dix actionnaires car la loi marocaine exigeait que le nombre d'actionnaires soit supérieur ou égal à cinq pour la création des sociétés anonymes (SA). De ce fait, à côté de Porcher France, de El Haj El Hadi Slaoui et de M. Abdelwahab Benchekroun, il y avait aussi d'autres personnes physiques, actionnaires, appartenant aux mêmes familles et qui se sont retirées par la suite.

La société est finalement restée principalement entre les mains de ses trois fondateurs avec 40 % pour Slaoui, 35 % pour Benchekroun, 20 % pour Porcher et 5 % pour une autre personne. En 2007, Porcher France cédera sa part au groupe américain Ideal Standard³. Ce changement de propriété

3. En 1991, le groupe Porcher est repris par le groupe américain Idéal Standard à hauteur de 32 % du capital. Puis en 2007, Ideal Standard cède l'activité baignoire en fonte émaillée de Revin pour se consacrer à la production de socles de douche, de lavabo et d'évier en céramique. Depuis, Porcher porte le nom d'Ideal Standard.

n'impactera en rien le fonctionnement de SBS Porcher, qui gardera les mêmes relations avec son nouveau partenaire.

Étant l'actionnaire majoritaire dans la société, M. Slaoui est nommé président directeur général (PDG). La direction générale de SBS Porcher est confiée à M. David Tolédano (DG), qui avait été directeur général de Susini de 1977 à 1984 et qui resta à la tête de SBS Porcher jusqu'à sa retraite. Suite à son départ en 2010, M. Jaâfar Slaoui, fils du PDG, sera nommé directeur général.

L'arrivée de M. Jaâfar Slaoui à la tête de SBS Porcher coïncidera avec une période où l'entreprise faisait face à de nouveaux défis, dont notamment la modification de la nature de la demande, ce qui poussera le nouveau directeur à prendre les choses en main et à engager des changements qui impacteront la trajectoire de l'entreprise.

2. Un marché dynamique et ouvert...

L'objectif initial de SBS Porcher était de répondre à la demande de Susini, Sanitube et Porcher. Ainsi l'usine, qui avait pour vocation de subvenir particulièrement aux besoins de ses propres actionnaires au Maroc et en France, vit son activité se développer. Cette croissance de volume s'est accompagnée d'une évolution de son portefeuille clients.

En effet, SBS Porcher opère dans le *business to business* et est présente sur le marché national et international. A l'échelle nationale, l'entreprise avait comme principaux clients les grands distributeurs d'appareils sanitaires. Pendant longtemps, ses premiers clients étaient ceux de Porcher France. À côté de Susini et de Sanitube, elle vend ses produits également à Comameto, au Comptoir métallurgique marocain, à Fenie Brossette, etc. Ces sociétés distribuent auprès du consommateur final les produits fabriqués par SBS Porcher pour la cuisine et la salle de bain et commercialisés sous le nom de marque *SBS Porcher*.

Au niveau international, même si l'export ne compte que pour 30% dans l'activité de la société, SBS Porcher connaît un déploiement important. En tête de liste figure Porcher France. En effet, les liens avec cette société sont très particuliers puisqu'elle est l'un des fondateurs de SBS Porcher et constitue en même temps son premier client à l'étranger. Cela pourrait être assimilé à une relation de sous-traitance mais ce n'en est pas le cas : Porcher France est un client comme les autres, dont les commandes parviennent aux services de l'entreprise. La production pour ce client se fait sur mesure selon les spécificités demandées. Par ailleurs, les produits fabriqués au Maroc sont

exportés en France sans nom de marque, pour être vendus par Porcher France. De même pour les prix de vente, Porcher France bénéficie d'une tarification différente de celle appliquée aux autres clients.

En plus de la clientèle européenne (France, Italie, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Hollande), SBS Porcher a d'autres filières d'exportations régulières vers certains pays du continent africain, notamment l'Algérie, la Tunisie, la Libye⁴, le Sénégal, et la Côte d'Ivoire. Les distributeurs dans ces différents pays, sont désignés comme des clients historiques de l'entreprise avec des relations établies depuis plus de vingt ans. *A priori*, tisser des liens avec des distributeurs dans ces pays était plus facile à l'époque, étant donné un ensemble de facteurs géographiques, culturels, linguistiques et historiques.

Récemment, SBS Porcher s'est orientée vers de nouvelles cibles à l'étranger en livrant des clients établis aux États-Unis, au Gabon et en Chine⁵. De même pour le marché local où SBS Porcher s'est dirigée vers les promoteurs immobiliers. L'essor du secteur de la construction au Maroc a encouragé l'entreprise à tirer profit de cette opportunité. Ainsi, la société a choisi de livrer directement les chantiers en construction.

3. ... qui nécessite une adaptation aux évolutions

L'évolution récente de la structure de la clientèle, qu'elle soit locale ou internationale, a mis la PME marocaine devant un nouveau contexte nécessitant de nouvelles solutions adaptées à la situation, surtout en ce qui concerne la nature des produits vendus et la qualité proposée. Ainsi, SBS Porcher produit essentiellement du standard et de l'économique, bien qu'elle ait essayé de réaliser quelques produits haut de gamme⁶. Toutefois, elle n'a

4. La Libye après la guerre est devenue un client irrégulier à cause de l'insécurité.

5. « Malgré sa petite taille, l'entreprise exporte vers la Chine. SBS Porcher avait un client aux États-Unis à New York qui avait un marché sur la Chine, un projet hôtelier à Shanghai. Sous la marque américaine, SBS Porcher a pu exporter en Chine *via* ce client. » Extrait de l'interview avec le DG lors de la 16^e édition du Salon international du bâtiment.

6. Selon l'ex-directeur général, SBS Porcher a essayé de fabriquer des produits haut de gamme qui n'ont pas pu s'imposer à cause de la forte concurrence des entreprises étrangères sur le marché marocain. Il explique : « SBS Porcher a créé dans les années 90 deux sociétés. La première, « Email Industrie », faisait l'émaillage des baignoires importées afin de se substituer aux importations. La deuxième, une fonderie, « Société générale de fonderie », produisait des baignoires en fonte pour le marché local et pour l'export. Cependant, ces investissements furent voués à l'échec, à cause du coût élevé de la production et de la diminution de la demande due au déclin du marché des baignoires en fonte. »

jamais privilégié une production de masse axée sur le volume afin de tirer profit des économies d'échelle.

La politique commerciale suivie par la société se base sur deux points. D'une part, SBS Porcher a choisi la diversification, en offrant un vaste éventail de produits sanitaires destinés à la salle de bain comme à la cuisine. D'autre part, la société essaye d'adapter ses produits aux spécificités et exigences demandées par ses clients les plus importants au Maroc comme ailleurs. Bien que la fabrication de produits diversifiés et personnalisés s'avère difficile, car cela nécessite une adaptation du processus de production en fabriquant des moules selon les mesures et formes demandées, SBS Porcher n'hésite pas à répondre aux demandes de ses clients⁷, que ce soit au niveau local ou à l'étranger.

Localement, la nouvelle demande des promoteurs immobiliers a poussé SBS Porcher à produire de plus en plus de « l'entrée de gamme ». Cela est dû à l'un des changements notables au Maroc qui concerne l'orientation du secteur de l'immobilier vers la construction de logements sociaux.

Pour ses clients à l'étranger, l'entreprise exploite, selon les termes du directeur général, « des petites niches ». Il explique : « On n'exporte pas des salles de bains, on n'exporte pas de receveurs de douches. On exporte plus pour des collectivités et des produits pour laboratoire. On exporte aussi des éviers de cuisine qui sont fabriqués en gros grès, chose qui ne se fait presque plus au Maroc ni dans les autres pays, parce que les gens installent plus de l'inox ou du *stainless steel* que le gros grès. Mais, on est plus sur un marché d'évier en gros grès et on a encore des gens qui aime ça en Afrique et en Europe. » Cette description, valable pour la majorité des distributeurs à l'international, ne s'applique pas à Porcher France. Les appareils sanitaires destinés à ce partenaire privilégié sont divers (vasques, lave-mains, collectivités, accessoires, etc.) et sont adaptés à ses propres besoins et exigences.

Par ailleurs, en diversifiant et personnalisant sa gamme de produits, le fabricant d'appareils sanitaires a toujours mis la qualité au centre de ses préoccupations. Afin de suivre l'évolution de la demande, tout en conservant l'image de marque et la notoriété connues par les clients, SBS Porcher a créé un service qualité qui avait pour rôle : la sélection de fournisseurs certifiés et connus, l'amélioration du processus de production et le contrôle des produits fabriqués. Cette structure a permis à l'entreprise d'obtenir en 2008 la certification ISO 9001.

7. Les produits, conçus selon des mesures spécifiques et fabriqués localement, peuvent être vendus par la société à d'autres clients.

4. Le capital humain

SBS Porcher été dirigée pendant vingt-six ans par M. David Tolédano. Celui-ci, diplômé de l'Institut d'administration des entreprises de Nice en 1973, a occupé le poste d'administrateur adjoint au ministère de l'Intérieur durant la même année, avant de rejoindre le secteur privé en 1974. Son expérience cumulée durant dix ans dans différentes sociétés lui a permis de participer à la création de SBS Porcher et sa direction. Suite à son départ à la retraite, M. Jaâfar Slaoui, fils du président directeur général Slaoui, prendra le relais. Diplômé de grandes écoles de commerce aux États-Unis, M. Jaâfar Slaoui s'est chargé, dès son retour au Maroc, de la direction de plusieurs sociétés de la famille Slaoui dans différents domaines.

De manière générale, la politique de recrutement de l'entreprise est assez contrastée. La société a continué de recruter assez fortement du personnel permanent. Plus de 80 % des embauches se font en CDI. Les contrats ANAPEC se font rarement au sein de l'entreprise. Par ailleurs, il n'y a pas de discrimination à l'embauche dans l'entreprise, mais le métier est plutôt masculin au sein des ateliers. SBS Porcher compte beaucoup sur ses ressources humaines, elle emploie plus de 147 ouvriers. Les effectifs ont augmenté depuis sa création. Pour les ouvriers, il existe toujours une période d'apprentissage avant l'exécution définitive de la tâche, une période de formation interne sur tout poste de travail est exigée.

En effet, bien qu'il existe des machines automatiques, l'intervention manuelle des ouvriers demeure obligatoire, notamment pour le coulage, le démoulage et l'émaillage, etc. Une période d'apprentissage de l'ouvrier à l'intérieur de l'usine permet de savoir si ce dernier est apte à apprendre vite, à s'adapter aux règlements internes de la société. Un certain nombre d'années d'études est requis pour certaines tâches opérationnelles, par exemple l'entretien des machines, les techniciens de four, les techniciens d'électricité, etc. Pour d'autres tâches comme celles réalisées dans l'atelier de « finition de la pièce », l'apprentissage de l'ouvrier se fait sur le tas, par la pratique.

Par ailleurs, et étant donné que c'est une entreprise très ancienne, beaucoup d'ouvriers cumulent un nombre important d'années d'ancienneté. À côté de leur ancienneté, il y a l'expertise. Une sorte de réflexion dans leur comportement envers la pièce leur permet de faire des prévisions sur sa forme finale. Ils ont une expertise très élevée, même s'ils n'ont pas un niveau d'éducation bien développé. Du point de vue de la structure des qualifications, l'entreprise est satisfaite de sa main-d'œuvre, même s'il existe des dysfonctionnements, mais ils sont de plus en plus rares.

L'entreprise a une politique de formation continue de son personnel, toutes catégories confondues. Un cabinet de formation externe est chargé de relever les besoins des salariés. Les techniciens sont en première ligne puisque ce sont eux qui font avancer les projets (entretien, réparation de machine en cas de panne...) et donc eux qui ont plus besoin de développement de nouveaux savoir-faire et de compétences techniques. Mais également au niveau des administratifs et des cadres, les besoins et les demandes de formation sont tout aussi importants. Les formations se font généralement sur place, à l'intérieur de l'entreprise. A l'exception des cadres pour lesquels la mobilité externe est recherchée en priorité.

En outre, l'entreprise SBS Porcher a des actions en partenariat avec des organismes publics, tel l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), dans le domaine de la formation et de l'intégration des stagiaires à travers le programme *Imtiaz* et d'autres programmes comme celui de l'installation du système d'information, étant donné que l'entreprise est une PME. Ces programmes, sous tutelle de l'État, ont pour objectif de promouvoir l'investissement des PME dans l'industrie.

5. Diversité des sources de financement

A sa création en 1984, SBS Porcher a pu bénéficier d'un prêt à l'investissement octroyé par la Caisse de dépôt et de gestion (CDG). Ensuite, son capital a connu une augmentation significative. Le montant qui était au départ de 100 000 dirhams a été augmenté deux fois tout au long de la vie de l'entreprise. Au début, en 1985, le capital est passé à 14 400 000 dirhams, puis il est passé à 22 000 000 dirhams. En effet, selon l'ex-directeur général, l'expansion de l'activité de l'entreprise dès les premières années a mis SBS Porcher devant l'incapacité de répondre à la demande. Aussi les dirigeants prirent-ils la décision d'augmenter le capital en incorporant une partie des bénéfices afin de construire des extensions à l'usine.

En termes d'investissement, au-delà des machines qui ont plus de vingt ans, SBS Porcher a acquis l'année dernière deux nouvelles machines dans le but de fabriquer de nouveaux produits de différentes gammes. Cette acquisition a été financée à hauteur de 60 % par le crédit bancaire, 20 % par une subvention de l'État à travers le programme *Imtiaz*⁸ et 20 % par autofinancement.

8. Le programme *Imtiaz* est un programme de l'Agence nationale pour la promotion des PME. Il est destiné au financement des projets de développement des PME à fort potentiel opérant dans l'industrie et dont le chiffre d'affaire annuel HT est compris entre 10 et 200 millions de dirhams. La contribution financière de l'État s'élève à 20 % du montant de

Il semble que l'effort d'investissement en matériel et machines soit à l'origine d'une meilleure rentabilité de l'entreprise. Comme en témoignent les chiffres, la capacité de production a augmenté, passant de 100 000 pièces produites par an au départ à 350 000 pièces après l'extension de l'usine en 1992. Aujourd'hui, la capacité de production annuelle de l'entreprise est d'environ 500 000 pièces de gros grès.

En outre, SBS Porcher investit dans la maintenance des machines. Un budget est alloué pour le suivi, la réparation et la prévention des pannes, ainsi que pour l'automatisation de certains procédés. Il est à noter que l'entretien et la réparation des machines sont devenus de plus en plus complexes du fait de leur sophistication technique croissante. Cette complexité entraîne ainsi des besoins de formation plus importants. L'utilisation de nouvelles machines requiert une formation technique particulière et des connaissances, souvent évolutives, exigent des ouvriers qualifiés et expérimentés.

SBS Porcher se dirige vers des investissements respectueux de l'environnement. Actuellement, un projet est en cours de réalisation en collaboration avec la société Circle Oil⁹ et l'Office national des hydrocarbures et des mines (ONHYM), pour passer à l'utilisation du gaz naturel dans la production et à l'arrêt du propane. L'exécution de cet accord signé en 2016 a nécessité un investissement de 27 millions de dirhams réparti en deux : 25 millions de dirhams pour les frais d'étude et la réalisation d'un pipeline de dix-huit kilomètres pour acheminer le gaz jusqu'à l'usine, et 2 millions de dirhams pour adapter les fours et les chaudières à l'alimentation en gaz.

6. Une PME opérant dans un environnement multirisque

La vie de l'entreprise implique de prendre des risques, de savoir les gérer et les maîtriser. SBS Porcher est confrontée à un certain nombre de risques liés à plusieurs facteurs.

6.1. Un secteur en pleine mutation face à la concurrence

Le secteur du sanitaire est intimement lié au développement de l'immobilier, qui traverse actuellement une période de morosité car il est très dépendant des projets sociaux qui sont eux-mêmes au ralenti. Ce ralentissement impacte négativement l'entreprise marocaine SBS Porcher, comme nous l'a expliqué la

l'investissement TTC avec un plafond de 10 millions de dirhams.

9. Société irlandaise spécialisée dans l'exploitation de gisements pétroliers et gaziers ; elle détient 75 % des intérêts dans le gisement du Gharb.

directrice administrative et financière: « Le plus souvent nous travaillons très bien avec les projets Alliance et Addoha¹⁰ qui interviennent dans le domaine du logement social. Malheureusement, celui-ci stagne aujourd'hui. Et nous en sentons automatiquement l'impact. »

En parallèle, le marché marocain compte trois autres producteurs locaux de produits sanitaires: Orca à Casablanca, Roca à Settat et Jacob Delafon dans la région de Tanger. SBS Porcher est fortement concurrencée par ces deux derniers qui sont des filiales de multinationales. Le poids des groupes auxquels elles appartiennent joue en leur faveur lors des négociations avec les fournisseurs. Par contre, SBS Porcher, qui est une PME, ne compte que sur sa notoriété lorsqu'elle négocie. Pour s'aligner sur la concurrence, elle met en œuvre des moyens pour offrir des produits de qualité à des prix compétitifs sur le marché local.

Par ailleurs, les industriels du secteur, réunis au sein de l'Association professionnelle des industries céramiques (APIC), estiment qu'ils souffrent d'une concurrence déloyale suite à l'ouverture commerciale du Maroc et que l'importation de produits céramiques leur porte préjudice à cause du dumping exercé par les importateurs.

De même, certains produits sanitaires, notamment ceux destinés à la salle de bain et à la cuisine, sont aujourd'hui fabriqués avec d'autres matières que la céramique. C'est l'exemple des lavabos en verre ou en métal, qui concurrencent directement ceux de SBS Porcher. Les produits en céramique sont donc menacés, bien qu'ils soient considérés de qualité supérieure et aient une durée de vie plus longue. Et il n'est pas possible pour SBS Porcher de produire du sanitaire à partir d'autres matières que la céramique, car les technologies utilisées par l'usine ne permettent pas de fabriquer des produits en verre ou en métal.

6.2. Accroissement des exigences réglementaires

A ceci viennent s'ajouter des risques liés au cadre institutionnel, juridique et environnemental qui est très complexe et incertain pour SBS Porcher. Sur les questions environnementales, l'État marocain a récemment adopté des mesures de restrictions limitant l'émission de CO₂ par les entreprises industrielles, ainsi que des recommandations pour leur mise à niveau afin qu'elles tiennent compte des nouvelles normes environnementales. SBS Porcher se trouve obligée de se soumettre à ces exigences. Construite il y a

10. Deux groupes marocains opérant dans l'immobilier.

trente ans dans une zone industrielle éloignée des zones d'habitation, elle se retrouve aujourd'hui en pleine zone urbaine. L'application des normes environnementales devient une urgence pour l'entreprise.

En plus, les nouvelles réglementations dans d'autres domaines pénalisent SBS Porcher, surtout par l'absence d'un véritable accompagnement de l'État. A titre d'exemple, l'augmentation du SMIG de 5 % a alourdi les charges salariales des entreprises, et la décision du gouvernement relative à la politique d'ouverture économique a exposé les entreprises du secteur à la concurrence internationale. En dépit de tous ces changements, il n'existe pas de mesures conséquentes d'encouragement et d'aide aux entreprises pour les aider à se mettre à niveau. C'est plutôt la mise en œuvre de sanctions contre celles qui ne se conforment pas aux nouvelles réglementations qui prévaut.

6.3. Difficulté de financement et manque de qualification de la main-d'œuvre

L'entreprise estime par ailleurs que le climat des affaires est très défavorable dans sa branche d'activité. Elle rencontre des difficultés liées au recouvrement des traites¹¹. Ainsi, SBS Porcher fait face à des problèmes de trésorerie dus aux retards de paiement de ses clients. Elle a au moins un million de dirhams d'impayés chaque année. Cela affecte considérablement ses activités et lui pose également des difficultés quant au paiement de l'impôt.

Le coût de l'énergie, qui a connu une augmentation ces dernières années, constitue un autre facteur de risque. Le prix du propane, utilisé principalement dans la production à l'usine, connaît des accroissements de façon continue, ce qui représente des charges supplémentaires pour l'entreprise et fait diminuer ses marges bénéficiaires.

SBS Porcher est confrontée au risque relatif du déficit de qualification de la main-d'œuvre ouvrière. L'entreprise souffre de ce que la directrice financière et administrative a appelé « la mentalité des ouvriers qui n'ont pas un esprit combatif ». Le traitement des matières premières nécessite un grand soin. Toutefois, « ce soin n'est pas dans les gènes des Marocains, même dans les habitudes ». A titre d'illustration : « Il y a des pièces dont il faut essuyer la poussière avant d'appliquer une couche d'émail sur la surface. Si l'émail est mis sur la poussière, la pièce sera hors normes et ne répondra plus aux exigences de qualité. »

11. Ce moyen de paiement est souvent utilisé dans les transactions avec les partenaires.

7. Une stratégie de résilience devant des contraintes de sentier

Face à son environnement multirisque, SBS Porcher a adopté une stratégie de résilience sur le plan opérationnel en vue d'une performance à long terme. Au niveau interne, le nouveau directeur général a adopté une stratégie de restructuration qui vise une réorganisation transversale dans différents départements de l'entreprise, selon quatre niveaux : fonctionnel, ressources humaines, technologique et production.

Au niveau fonctionnel, par exemple, la fonction commerciale est devenue de plus en plus importante. Concernant le volet ressources humaines, une nouvelle équipe de personnel qualifié a été recrutée en mettant l'accent sur le critère compétence. Pour la technologie, SBS Porcher a procédé à l'utilisation des outils d'information et de communication, notamment le système d'information « Seige CX3 » utilisé pour tous les services (achat, comptabilité, commerce et production) ; et à l'intérieur de l'usine, il a été procédé à l'automatisation de certains procédés de fabrication, ainsi qu'à l'utilisation du système de contrôle et de gestion des données produit « PDM¹² » ayant pour rôle le suivi et le contrôle de chaque pièce produite dans les ateliers. Au sujet de la production, même si l'entreprise ne dispose pas d'un service dédié à l'innovation et à la recherche et développement, elle est très ouverte et très attentive aux exigences et propositions des clients, en particulier ceux qui ont une certaine influence sur son chiffre d'affaires.

Comme résultante de ces stratégies, « la performance interne peut être qualifiée de bonne ». En effet, le niveau de qualité des produits fabriqués par SBS Porcher n'a pas changé dans le temps. En revanche, en termes de chiffre d'affaires, à court terme, l'entreprise a connu la meilleure performance de toute son existence en 2012. Toutefois, à moyen terme, SBS Porcher a connu une baisse du chiffre d'affaires durant ces dernières années. Cela est dû aux changements conjoncturels, notamment le recul de la demande pour les produits économiques et l'augmentation du coût de l'énergie.

Pour pallier ces contraintes, SBS Porcher a mis en œuvre de nouvelles stratégies qui visent deux objectifs majeurs : l'augmentation des parts de marché et la minimisation des coûts. Premièrement, comme alternative à l'entrée de gamme, SBS Porcher vise à compléter l'offre sur le marché à travers

12. La gestion des données techniques d'un produit ou PDM (Product Data Management) consiste à extraire et à gérer les informations électroniques relatives à un produit afin que ce dernier puisse être réutilisé dans des processus métier tels que la conception, la production, la distribution et le marketing. En règle générale, elle implique l'utilisation d'un logiciel dédié et d'une base de données centralisée.

la conception de produits de moyen et de haut standing. Deuxièmement, l'accord signé avec la société Circle Oil et l'ONHYM pour l'alimentation de l'usine de Kénitra en gaz naturel vise à diminuer les charges énergétiques. Cela permettrait à SBS Porcher de proposer une offre compétitive en termes de prix et d'augmenter la part du chiffre d'affaires à l'export de 30 % à environ 50 %. Enfin, SBS Porcher essaye de diversifier ses partenaires à l'échelle internationale par la recherche d'opportunités d'exportation vers les pays du Golfe (notamment l'Arabie saoudite, les Emirats Arabes Unis, le Qatar) et les pays de l'Afrique subsaharienne.

8. Conclusion : une entreprise à caractère domestique

Fondée à Kénitra en 1984, la société SBS Porcher a trouvé dans cette ville des conditions favorables d'installation : (i) disponibilité du terrain en zone industrielle (création du quartier Bir Rami avec l'appui des pouvoirs publics) ; (ii) arrière-pays (proximité de l'axe Rabat-Casablanca, port...) ; (iii) main-d'œuvre (mécaniciens, électriciens...) disponible pour pouvoir assurer l'entretien de l'usine, etc. Présente dans le secteur des appareils sanitaires en céramique, elle a su au fil du temps acquérir un savoir-faire grâce à ses investissements matériels et humains dans la fabrication des appareils sanitaires.

À la lumière de la typologie des mondes de production observables au Maroc¹³, SBS Porcher relève du « monde de production domestique » combinant au moins les formes traditionnelle, industrielle et marchande. Elle articule une série de valeurs supérieures¹⁴ qui structurent ce modèle (forme domestique) : (i) un système de relations de travail fondées sur le paternalisme, la dépendance et le clientélisme ; (ii) une préférence pour l'investissement à court terme et la rentabilité immédiate ; (iii) un objectif d'effort et d'implication imposé aux salariés. De ce fait, c'est le caractère domestique de l'entreprise qui rend compte des limites en termes d'investissement, de productivité, de motivation et de qualité.

13. N. El Aoufi et B. Billaudot, (2012), « Développement économique : l'impératif de l'industrialisation », document de travail 01/2012, p. 19 (repris dans le chapitre 1 du volume 1 du présent ouvrage).

14. N. El Aoufi (dir.), (2000), *L'Entreprise côté usine*, Publications du GERRHE, coll. Enquêtes, Rabat.

Promomarbre : une entreprise tirée par le marché international

Noureddine El Aoufi, Michel Hollard et Safae Akodad

Introduction

Promomarbre est une entreprise située dans le quartier industriel de Aïn Atiq dans la région de Rabat. Ses principales activités sont la transformation et le traitement des marbres et pierres calcaires. Sa production est exclusivement dédiée à l'export sur les marchés internationaux. Combinant, tout au long d'une expérience de plus de vingt ans, artisanat et industrie, métier et innovation, elle fait partie des entreprises marocaines leaders dans l'exportation de produits finis en pierre naturelle. Tourné vers l'international, son modèle productif s'adresse à une demande segmentée et diversifiée et offre une large gamme de produits (tranches, dallage, pavages, etc.) en différentes finitions, matières et couleurs. Grâce à un système de contrôle de qualité rigoureux intégré à chaque étape de la production, les produits répondent parfaitement aux normes internationales requises dans cette activité.

Présente sur le marché international de la pierre naturelle depuis plus d'une décennie, grâce notamment à son usine high-tech de 10 000 mètres carrés complètement dédiée à l'activité de l'export, l'entreprise est devenue un centre industriel dans le domaine de la pierre dimensionnelle et sa transformation en produit fini de grande qualité.

La présente monographie est issue d'un échange approfondi avec le gérant de Promomarbre, M. Mohcine Mouline, qui a eu lieu dans son bureau le mardi 20 décembre 2016 à 15 heures. L'échange a porté sur les « points » suivants (voir Note de cadrage) : historique de l'entreprise, marché (types de produits, localisation, clientèle), qualité, capital humain (compétences, formation, etc.), innovation, partenariats, investissements et financements. Les propos du gérant (mis entre guillemets dans le texte) ont été transcrits dans leur intégralité, puis restitués avec de légères « traductions » dans les termes de l'enquête *Made in Morocco* et de son dispositif conceptuel.

1. Historique

A l'origine, le fondateur et gérant de Promomarbre est loin du domaine de l'entreprise, de l'industrie et de la finance. Il s'agit pour lui d'une « aventure » qui a commencé en 1987 par la création d'une entreprise du bâtiment spécialisée dans la fourniture et la pose de pierres naturelles, marbres et granits, qui se nomme Maison d'Italie. De 1987 à 1990, l'entreprise ne fonctionne qu'avec des produits issus de l'importation, 90 % des traitements de ces produits étaient réalisés à l'étranger contre 10 % au Maroc, ce qui explique que « on n'avait besoin ni d'atelier ni de structure ». En 1990, l'entreprise commence à décoller, voire à grandir, avec l'engagement sur des chantiers de taille plus importante et commence à utiliser des matériaux locaux, bien que « malheureusement, on ne trouvait pas d'usine capable de produire selon les normes requises en termes de quantité, de qualité, d'organisation de production et de logistique ». La société Promomarbre est née de ce constat. Avec un client unique qui, à l'époque, s'appelait « Maison d'Italie », une entreprise de fourniture et pose de pierres naturelles, marbres et granits. Fonctionnant d'abord avec des produits importés, ce n'est qu'à partir de 1990 que l'entreprise commence à utiliser des matériaux locaux fournis par des prestataires locaux qui connaissaient beaucoup de problèmes de transformation des produits, depuis le « bloc » jusqu'aux produits finis. « Nous avons travaillé avec certaines entreprises, mais vu que le chantier était très important les entreprises étaient incapables de suivre en quantité et en qualité et surtout en programmation logistique. »

Le choix de segmenter le produit marocain fut imposé par les marchés publics : « On avait des CPS, il y avait un produit qui était prescrit avec un prix, bien sûr, on ne pouvait pas le remplacer avec un produit étranger. » Mais très vite, constatant qu'il n'y avait pas de carrières assez bien organisées pour programmer dans le temps l'extraction et la livraison de la matière première, le dirigeant de l'entreprise décida, en 1994, de « monter » une entreprise spécialisée dans l'extraction de blocs de carrière pour sécuriser la matière première. On assiste ainsi, pour la première fois au Maroc, à la création non pas d'un atelier artisanal pour réaliser une tablette de cuisine, ou un simple escalier, mais d'une unité de transformation et de production de carreaux en marbre et pierre naturelle, organisée. Cette « industrialisation » de la production a permis la rationalisation et l'optimisation des coûts de revient, ce qui s'est traduit par une baisse drastique des prix de vente sur le marché avoisinant 50 % au cours de cette même année. « Je pense qu'on a un peu participé à la démocratisation du marbre au Maroc... »

La carrière dont sont extraits les blocs et qui est au cœur de ce processus « industriel » ayant donné naissance à Promomarbre est située à Tazouta dans le Moyen Atlas, à 30 kilomètres de Sefrou. Cette carrière est gérée par une entité juridiquement distincte qui se nomme Marbre Diffusion. Cette société a été créée et gérée par les mêmes actionnaires que Promomarbre. La production est, dès le départ, importante « On tournait sur une moyenne de production et d'extraction de blocs d'environ 200 tonnes par jour. »

Mises à part les carrières liées à la société Grandes Marbreries du Sud (GMS), entité créée par le ministère de l'Intérieur et des collectivités locales spécialement pour fournir en pierres et marbres locaux la construction de la Grande Mosquée Hassan II de Casablanca, les carrières de Promomarbre sont les premières au Maroc à utiliser des machines modernes (haveuse...) avec une meilleure productivité en comparaison avec les modes traditionnels d'extraction des pierres et marbres utilisant l'explosif ou même le fil diamanté.

85 % à 90 % des blocs extraits de la carrière sont exclusivement dédiés à la production de carreaux réalisée à Promomarbre.

Le développement de Promomarbre fait suite à « la mise en sommeil » de la première structure, la société Maison d'Italie, qui, après sa création en 1987, sera définitivement arrêtée et dissoute en 2016. « Quand j'ai décidé d'arrêter Maison d'Italie, nous disposions d'un tas de matériel de chantier. Après avoir réuni l'ensemble des ouvriers qui y travaillaient, j'ai créé une sorte de système de coopérative. J'ai offert l'ensemble du matériel aux ouvriers et leur ai garanti un certain nombre de travaux. Le principe était le suivant : Promomarbre fournissait les pierres, marbres et granits, et ces ouvriers devenus entrepreneurs indépendants s'occupaient de la pose. Sur le plan technique, ils étaient performants parce qu'ils avaient été formés par nos soins, cependant sur le plan de la gestion ils ont dû faire d'énormes efforts pour se mettre à niveau. Nous les avons donc accompagnés dans la planification, le ravitaillement et la livraison des chantiers.

Leur trajectoire s'est, au fil du temps, améliorée : au départ, ils prenaient des travaux de pose de petites maisons et petites villas, aujourd'hui ils s'engagent et soumissionnent dans des complexes de 30-40 immeubles ».

2. Affaire de marbre

Auparavant le travail du marbre se faisait de façon artisanale, avec une structure de coûts élevée. « Je me rappelle que, dans les années 80, le prix moyen du marbre marocain était de 500 dirhams le mètre carré, alors

qu'aujourd'hui, on le commercialise à 80 dirhams le mètre carré. » Le marché national supporte une vive concurrence étrangère « au niveau de la matière ».

D'abord ce furent les produits en provenance d'Italie, puis arrivèrent les granits en provenance de Chine dont le prix extrêmement compétitif, même assujéti aux taxes douanières, concurrençait les granits en provenance d'Espagne.

Pour information, à la fin des années 80, juste après la levée du contrôle du Fonds monétaire international, les produits importés faisaient l'objet de deux listes spécifiques dans la nomenclature douanière. Il y avait la liste A et la liste B, et il était interdit d'importer le produit marbre qui, faisant partie de la liste A, était considéré comme un produit de luxe. Les taxes douanières étaient très importantes et la TVA de 30 %. « Personnellement, je n'ai pas assisté à ces cas de figure, je ne suis rentré de France que deux ans ou trois ans plus tard. » Ceci eut pour conséquence le développement d'une économie parallèle du marbre au Maroc donnant lieu à un marché complètement débridé non seulement pour les produits de carrière, à savoir les blocs, mais aussi les produits issus des usines de transformation.

« Personnellement, mon intérêt pour le marbre et la pierre naturelle en général a commencé quand je faisais mes études de biologie en France. Je travaillais dans un laboratoire sur un programme ambitieux financé par un groupe américain. Mais ma volonté n'était pas de rester en France. Et puis à la suite d'un bref séjour touristique à Carrare en Italie, considérée à l'époque comme la Mecque du marbre, j'ai fait la rencontre au cours d'un dîner de deux personnes qui furent à l'origine de cette fabuleuse aventure dans la pierre naturelle, et elle continue encore aujourd'hui... »

3. Concurrence déloyale

La mécanisation des carrières a donné un coup de fouet à l'activité de production du marbre au Maroc. Cette mécanisation s'est traduite par une baisse des prix qui a aussi été alimentée par l'informel. Des usines sans structure, sans organisation, peu respectueuses des normes et de la législation du travail se sont multipliées, non sans peser sur le prix de revient du marbre.

A l'époque, le faible niveau de la main-d'œuvre marocaine ne permettait guère de réaliser un produit fini de qualité pouvant être commercialisé sur le marché international. « On commence dans les années 1996-1998 à exporter des blocs de marbre pour les transformer dans trois pays : l'Italie, l'Espagne et la Grèce. » Par conséquent la transformation en produits finis de marbre ou pierre naturelle issus des carrières marocaines se faisait dans ces trois

pays et puis utilisés pour leurs propres besoins ou réexportés ailleurs dans le monde, notamment aux États-Unis. L'une des plus belles réussites de produits issus des carrières marocaines fut indubitablement le Jaune provençal, plus communément appelé au Maroc Jaune Boujaad, extrait des carrières proches de la ville de Oued Zem.

Ce produit a été validé par une commission de conservation des monuments historiques grecque au moment où ils avaient besoin de s'équiper en bâtiments pour préparer les jeux olympiques d'Athènes, et c'est cette pierre qui a été choisie pour sa proximité avec tout ce qui est antiquité. »

« Marbre Diffusion spécialisée dans l'extraction de blocs de carrière commence à expédier jusqu'à trois bateaux par mois de blocs de matière première, c'est-à-dire l'équivalent, en produit final, du revêtement de 12 000 mètre carré (façades, bordures trottoirs, etc.). Une logistique lourde : 300 ouvriers dans des carrières s'étendant sur 120 hectares, des équipes en 3 x 8, le travail de nuit sous les projecteurs. Une organisation assez sophistiquée avec par exemple la traversée de la ville de Casablanca par des semi-remorques venant des carrières de Oued Zem pour les faire parvenir au port en temps et en heure afin d'embarquer. »

Quelques années plus tard, le nombre de carrières à Oued Zem est passé à 55, faisant baisser les prix des blocs sur le marché à un seuil tel qu'ils étaient inférieurs au coût de revient d'extraction de Marbre Diffusion. Avec les mêmes équipements, les entreprises concurrentes ne versaient pas les mêmes salaires et ne déclaraient pas leurs ouvriers. « C'est une concurrence déloyale, mais le Maroc se construit comme ça. »

Au final, les ventes directes à l'international en produits finis ne dépassaient pas 15 % du chiffre d'affaires de l'entreprise marocaine ; par contre, 85 % des ventes à l'international se faisaient sous forme de matière première, les blocs.

En 2000, l'activité se recentre sur Promomarbre, qui se diversifie.

Juste avant le démantèlement des barrières douanières, en raison des taxes douanières affectant le produit fini, mais pas le brut, un nouveau dispositif de machines permettant de polir les tranches de granit brut a été mis en place. Cela a permis de multiplier les ventes de tranches aux professionnels du secteur. Cependant, face à la concurrence déloyale et aux problèmes de surfacturation, la solution a également consisté à passer à la vitesse supérieure et à combattre ce fléau à travers la création d'une association des importateurs des marbres et granits. Nous n'étions pas nombreux, et nous avons commencé à travailler en collaboration avec les services des Douanes afin d'assainir les transactions frauduleuses à travers l'établissement de grilles tarifaires d'achat

de l'ensemble des marbres et granits importés. Ce fut un travail colossal. Il a fallu faire de la formation à toutes les équipes de douaniers en charge des contrôles de ces produits dans les principaux points d'entrée au pays, les ports de Casablanca, de Tanger et de Nador. Et jusqu'à présent, nous continuons à travailler avec les Douanes, en leur fournissant la liste tarifaire d'achat de chaque produit importé sur une fréquence semestrielle. Cette opération s'avère gagnante-gagnante pour les principaux acteurs: l'État, puisque cela a permis d'annihiler tous types de fraude, et les sociétés structurées, comme nous, qui peuvent se développer dans un environnement moins défavorable.»

En 2005 fut créée la société Le Supermarché du marbre, spécialisée dans l'importation avec des capacités financières plus importantes, disposant d'un espace de stockage et de manutention plus vaste, plus moderne. « Comme je l'ai dit tout à l'heure, il fallait deux choses : combattre la concurrence déloyale et augmenter le volume des ventes. Concurrencés par les petits importateurs dont les charges de fonctionnement sont faibles, nous sommes appelés à réaliser de petites marges, et, dans notre cas, pour pouvoir absorber ces frais de fonctionnement bien plus élevés, il faut multiplier le volume des ventes par 100 ou 150. »

« La société, dont la vocation principale reste la grande distribution des marbres et granits importés aux professionnels du secteur et aux grands promoteurs immobiliers, est installée à Casablanca, non loin de l'aéroport, près de l'autoroute, avec une superficie six fois plus grande que celle de Promomarbre, avec un chiffre d'affaires « assez important » et « un minimum de croissance de 40 % » par an. Le Supermarché du marbre est une société organisée, dotée d'un système informatique à la pointe, extrêmement performant. C'est la société opérant dans ce secteur la plus informatisée au Maroc, avec code-barres, lecteur PDA, etc. De même, l'aspect logistique est primordial. Dans le cadre de ses achats, nous estimons qu'un client professionnel ne doit pas passer plus de dix minutes chez nous. Cela ne peut être possible que grâce à l'outil informatique qui permet de préparer les ventes bien en amont du processus: implémentation et encodage des nomenclatures articles avec les typologies, dimensions, épaisseurs, etc. Cela compte beaucoup dans la confiance que nous témoignent nos divers partenaires et clients.

Par ailleurs la structure de Promomarbre a été profondément revue, la production modernisée; la main-d'œuvre formée aux normes et standards internationaux s'oriente désormais vers la production et la commercialisation de produits finis sur les marchés internationaux.

En 2011, l'entreprise redémarre sur de nouvelles bases avec une activité dédiée à 100 % à l'export avec comme référence l'année 2007 pendant

laquelle l'export des produits finis n'a représenté que 5 % du chiffre d'affaires global.

A partir de 2011, les principaux marchés sur lesquels opère Promomarbre sont : l'Australie, les États-Unis et l'Europe en troisième position avec la France comme premier client, suivie de l'Angleterre, la Belgique et la Hollande. La main-d'œuvre est beaucoup mieux formée afin de répondre aux exigences du marché international, notamment américain qui est un marché extrêmement exigeant en termes de normes et procédures. « Pour vous donner un exemple concret illustrant cette exigence, j'ai assisté en France dans les années 1990, à une anecdote très significative. Rocamat, qui est la plus grande entreprise française de pierre calcaire, devait procéder au chargement de deux containers à destination des États-Unis, ce jour-là il pleuvait, ils n'ont pas pu nettoyer les containers de la boue laissée par les chaussures d'un des ouvriers. Les deux containers une fois arrivés à Los Angeles et ouverts par les douaniers n'ont pas été autorisés à pénétrer sur le territoire américain et ont été tout bonnement retournés au fournisseur. Cette histoire de boue sur le sol d'un container vous donne une idée des exigences et rigueurs auxquelles les opérateurs marocains doivent faire face sur les marchés internationaux. »

4. Conventions de qualité

Le système qualité est essentiel dans le cas de l'entreprise sous-revue. Il implique la mise en œuvre d'un ensemble de procédures qui, selon le gérant, sont constamment « violées », car elles ne sont pas totalement et définitivement intériorisées par la main-d'œuvre. « Vous formez un ouvrier à la qualité, vous lui faites apprendre tout ça par cœur, vous l'assistez pendant un moment, il va appliquer correctement les règles, mais vous ne pouvez pas le contrôler tout le temps, vous revenez deux mois plus tard, vous allez constater qu'il est revenu aux méthodes d'avant et que tout est à refaire. »

C'est en raison de cette « nonchalance » de la main-d'œuvre que, pour le dirigeant, le système informatique est devenu un moyen d'amélioration de la qualité, dès lors qu'il intègre un mécanisme de validation des tâches exécutées et des opérations accomplies. « Le système informatique, outre les données qu'il permet d'organiser, de traiter, d'exploiter, voire d'analyser – ceci est extraordinaire – donne le choix entre le côté analyse et le côté organisationnel, et personnellement je pense qu'il m'apporte plus en organisation qu'en analyse. »

Pour développer Promomarbre, entre 2010 et aujourd'hui, le gérant s'est appuyé sur un certain nombre de mesures. La première c'est de « fermer

les portes » aux clients marbriers marocains et de les « déménager » à Casablanca où l'ensemble des ventes à ces clients est géré et effectué par Le Supermarché du marbre. Promomarbre étant une entreprise de production avant-gardiste avec beaucoup de recherche et développement, cela évite que soient « copiées » toutes les petites innovations techniques introduites et les menues transformations apportées aux machines afin de répondre à un besoin spécifique et à une finition particulière. « A titre d'exemple, dernièrement, nous avons modifié une machine qui a coûté quand même 4 millions dirhams il y a quinze ans, totalement amortie, mais inutile car n'entrant pas dans le processus de production spécifique. Elle était toujours là, encombrant l'espace. En procédant à une petite transformation, nous lui avons donné une deuxième vie en lui faisant produire une toute nouvelle finition très particulière que nous vendons aujourd'hui dans le monde entier. »

La seconde mesure a trait au passage à une production fine et sophistiquée exigeant un minimum de culture dédiée. « En matériau de construction, vendre du marbre est très facile; aujourd'hui avec un peu d'argent, on peut vendre du marbre comme on vend du sable, et on le voit partout. Par contre, aller dans des finitions et dans des choses très sensibles, dans un système de calibrage de plaquettes avec une précision au dixième de millimètre, ce n'est pas évident ! » Cette exigence de précision fait partie des critères de gestion des ressources humaines. En contrepartie, souligne le gérant, les salariés sont relativement mieux rémunérés. « Aujourd'hui, je dirais que 50 % de nos employés d'atelier ont une voiture, chose qui n'existait pas avant, ceux qui avaient des vélos ont aujourd'hui des motos. » L'effet d'une telle politique des salaires se traduit directement en termes d'implication dans le travail, de motivation, de disposition d'apprentissage, de sensibilité à la qualité, etc. « Aujourd'hui quand on dit nous allons investir 600 000 dirhams pour poser des panneaux acoustiques à l'intérieur de l'atelier pour réduire les nuisances sonores, et que l'ouvrier sait qu'on est en train de faire un effort pour son bien-être au travail en améliorant son environnement ergonomique et en tirant son niveau vers le haut, il devient forcément une autre personne. » De fait, le choix de l'international est incompatible, dans le cas de la pierre naturelle, avec une faible qualité des ressources humaines. Pour le dirigeant de Promomarbre, « il faut attendre au moins une génération, peut-être les enfants des marbriers d'aujourd'hui, avec des études assez poussées et beaucoup d'apprentissage pour pouvoir se positionner sur le marché international ».

Une entreprise produisant de la pierre naturelle pour le marché international fait face à une variété de « mondes ». Le patron d'une telle entreprise doit, dès lors, être doté de compétences à la fois cognitives et

comportementales lui permettant d'évoluer d'un « monde de production » à un autre sans trop de difficultés : « A titre d'exemple, quand je travaille avec un architecte de Los Angeles pour réaliser un chantier résidentiel, commercial ou autre avec toute la compréhension des besoins, standards, normes, etc. que cela exige, je dois par la suite discuter et expliquer tout cela à mon ouvrier qui est Marocain avec pour objectif de répondre et arriver à se conformer aux normes de l'architecte avec zéro erreur. Je sais que je dois aller à l'encontre d'une image du Maroc à l'international qui est loin d'être positive. » L'ouverture culturelle et linguistique est dans ces cas de figure un avantage comparatif non négligeable. Être imprégné de la diversité culturelle propre à la société marocaine qui est une « société composite », d'une part, être capable de décrypter les codes culturels du client occidental, d'autre part. La pierre naturelle est un produit dédié, qui ne fait pas partie de la consommation de masse. « Vous pouvez avoir affaire à un client riche qui va dépenser x dizaines de milliers de dirhams pour sa salle de bain, et en même temps vous devez pouvoir expliquer ces choses-là, sur le chantier, à des salariés qui vivent dans des conditions extrêmement difficiles. Cet antagonisme n'est pas vraiment évident, il s'agit donc de pouvoir changer de casquette et de s'adapter à tous ces milieux, à toutes ces cultures nationales et internationales. (...) Ceci pour expliquer que dans le travail de la pierre naturelle destiné au marché international la qualité passe par une très grande précision, de l'ordre du dixième de millimètre, mais malheureusement les normes et standards ne sont pas appréciés de la même façon : « Il y a surtout une mauvaise compréhension du standard. Chacun a son standard. Quand pour le client occidental la précision se mesure au millimètre près, pour l'ouvrier marocain les carreaux sont bons même si la précision pour lui est de l'ordre du centimètre. Et il est sincère. »

Aujourd'hui le Maroc importe du marbre de Turquie, mais la question relative au télescopage des conventions de qualité continue de se poser. « Je travaille avec un Turc d'origine irakienne, c'est quelqu'un qui fait 900 conteneurs par mois, c'est énorme. Chaque fois que j'ai à faire à lui, il reste très flou sur la description, sur la facture, et quand on lui fait des commandes avec une référence précise, on reçoit de lui des choses avec une référence complètement différente. » Le contrat avec la Turquie a été rompu en raison d'un « système de conventions » faisant partie d'un « monde de production » différent, qui, de fait, ne correspond pas au « référentiel » demandé par le client occidental.

Dans l'activité du marbre, le capital humain constitue à la fois le facteur essentiel et le « point faible ». L'effort de formation doit concerner

environ 50 % de la main-d'œuvre employée par Promomarbre qui a besoin d'intérioriser la « culture de l'entreprise » et ses conventions. « Voici un exemple du décalage entre le comportement de ces ouvriers et l'exigence de précision de l'entreprise : j'envoie un coursier faire une chose, il tarde, je lui téléphone : où es-tu en ce moment ? Il me dit : j'arrive. Je lui demande de préciser l'endroit pour lui donner des tâches qui sont, peut-être, à proximité. Au lieu de ça, il répond de façon imprécise à une question qui ne lui a pas été posée. » Dans le passé, l'entreprise embauchait des employés qualifiés mais ayant fait des apprentissages dans d'autres métiers, dans d'autres usines. Ce mode de recrutement n'ayant pas donné de résultats, le dirigeant a été amené « à prendre les gens de l'équipe elle-même et à les faire progresser. On s'est rendu compte qu'on faisait mieux, au moins les choses sont devenues stables parce que ces employés sont passés par plusieurs postes » et ont fini par adopter les routines propres à l'entreprise. Toutefois, l'entreprise reste « fragile » ; il n'y a plus autant « d'engrenages dans l'organigramme », mais il y a un besoin d'encadrement. La formation est réalisée en interne, les programmes de formation sont conçus sur la base d'objectifs visant à « modeler » l'employé en fonction de « ce qu'on attend de lui ». L'encadrement de la formation est assuré directement par le dirigeant lui-même. « Trop standard, la formation externe, souligne le dirigeant, ne correspond pas à la mentalité de nos ouvriers, à notre métier. Cette inadéquation ne donne malheureusement pas de résultat. »

« Je vais vous raconter une histoire, nous avons une machine extrêmement compliquée, c'est une machine numérique, et pour manipuler cette machine, il faut savoir manipuler AutoCad, logiciel de dessin industriel et architectural. Tout le monde ne sait pas le manipuler, même la plupart des architectes ne le maîtrisent pas. Aujourd'hui, la personne qui manipule le mieux cette machine est un ouvrier qui ne dispose même pas du certificat d'études. C'est incroyable ! Il a appris en assistant l'équipe de montage italienne, il était avec eux uniquement pour nettoyer, serrer, souder, et il a finalement tout appris. Il y a deux personnes qui manipulent bien cette machine : un ingénieur en programmation de machine et lui ! »

« Il y a aussi le cas d'un autre ouvrier spécialisé en mécanique et soudure qui n'a jamais été à l'école. Lorsque je lui présente des plans que j'ai réalisés à l'aide de logiciels du bâtiment, il est le seul à pouvoir me dire si j'ai fait une erreur. »

Promomarbre compte 130 salariés au total dont 80 ouvriers en atelier. De trois équipes lorsque l'entreprise ne « faisait que le marbre », on est passé,

avec l'international, à deux équipes seulement à cause de la mécanisation et de l'automatisation. Plus de 50 % des ouvriers font usage de ces technologies.

5. Coûts et rendements

Les rapports avec les banques sont « bons ». L'entreprise n'est pas cotée en bourse, « car on dépend beaucoup de la matière première, nous sommes en train de prendre de nouvelles carrières pour donner une autonomie à Promomarbre ». L'activité des carrières demande beaucoup d'investissements dans la recherche de gisements. Aussi une entreprise qui n'a pas de carrières propres à elle « ne peut pas être cotée en bourse ». « Je m'explique sur ce point : nous avons des carrières, mais ce n'est pas de là que vient la majorité du produit exporté, la majorité du produit exporté vient des carrières qui ne nous appartiennent pas. » Par conséquent, n'ayant pas la maîtrise du *sourcing* de la matière première, il y a peu de chances que quelqu'un s'intéresse, éventuellement, à Promomarbre. Pour les marbres que l'entreprise produit exclusivement pour l'exportation, « il est pratiquement impossible d'avoir une carrière ». L'entreprise est approvisionnée par de petites carrières, des carrières artisanales, au nombre de 150 « pour éviter la dépendance », qui sont situées dans le Moyen-Atlas, chaque carrière se trouvant à 30 ou 40 mètres d'une maison d'habitation. « Ils travaillent sans autorisation. On ne peut pas les arrêter, les autorités ne peuvent pas les arrêter parce qu'ils sont nombreux et toute la région vit de ça. Ils ont fait des tentatives pour les arrêter, mais ça ne marche pas. »

Promomarbre a décidé de « récupérer dernièrement le pavé de Fès », tout simplement parce qu'il a une histoire « datant du 8^e siècle ». « C'est Mohamed Chabat, ancien maire de Fès qui, ayant décidé de restaurer l'ancienne médina de Fès, a fait enlever tout ce pavé qui a une histoire séculaire. Notre associé français a racheté ce pavé pour une somme dérisoire et l'a retravaillé. Il l'a par la suite vendu comme matériau ancien sur la Côte d'Azur à 60 euros le mètre carré, et notre ami le maire de Fès a fait importer du granit de Chine pour faire le revêtement de Fès, et, aujourd'hui, entre Fès et Shanghai il n'y a aucune différence ! »

Avec la mécanisation rapide des usines et, surtout, avec le développement de ce qu'on appelle le « diamant », « c'est-à-dire ces petites coupes qui coûtaient cher et qui n'avaient pas un bon rendement », on arrive aujourd'hui à des rendements « extraordinaires ». Les coûts de production ont enregistré une « chute libre » : coupés à 860 mètres linéaires, les « diamants » coûtent

maintenant 50 % de leur prix en 1992, alors qu'ils étaient coupés à 260 mètres linéaires seulement.

6. Bureaucratie

Chaque entreprise a ses propres risques. « Aujourd'hui, sur notre savoir on est confiant, sur notre marché on est confiant, mais le risque que nous avons c'est la source, c'est la matière première ». Même les problèmes avec l'administration semblent de moindre importance eu égard aux risques d'approvisionnement. Les relations avec l'administration enregistrent une certaine amélioration, mais elles sont encore loin d'être optimales. « Dernièrement, on commande environ 16 000 euros de pièces de rechange. Selon l'Office des changes, pour les biens d'équipement nous pouvons payer d'avance, avant de recevoir la marchandise, jusqu'à une hauteur de 200 000 dirhams et pour les biens de consommation, on ne peut pas dépasser 100 000 dirhams. On a commandé des pièces de rechange fabriquées dans un pays européen, on a payé, mais la marchandise est restée bloquée à la douane parce qu'ils ont considéré que ce n'était pas un bien d'équipement, mais un bien de consommation. Je leur ai expliqué qu'il s'agit de pièces de rechange pour des machines qui font travailler 16 personnes et qui répondent à des commandes importantes venant des États-Unis et d'Australie. Ils ne voulaient rien savoir ». « J'ai rédigé un courrier, le dossier est passé en commission et on a fini par reconnaître à mes pièces de rechange la qualité de bien d'équipement. » « Cette affaire a pris plus de quatre mois. Si je n'avais pas un stock, j'aurais perdu mes clients ainsi que ma crédibilité. »

Le gérant de Promomarbre reconnaît qu'il y a une amélioration en comparaison avec les années 1980. Toutefois, pour un investisseur étranger qui n'a pas « vécu cette évolution », le climat des affaires au Maroc est loin d'être favorable. Dans le domaine du marbre, les opportunités sont réelles et le marché marocain est encore « vierge » souligne le gérant. « Qui exporte le marbre fini, il y a nous, c'est tout. Ce n'est pas normal. Le Maroc n'exporte que du bloc, notamment en Chine. Mes concurrents ce sont la Turquie et l'Égypte. » « Aujourd'hui, on est capable de faire le sol, le mur, la tablette, le lavabo, le salon massif, la baignoire, l'arcade, la colonne avec les différents styles, grec, romain, français. Pour faire un chantier, on s'adresse à plusieurs entreprises à la fois, même en Turquie et en Égypte. Cette flexibilité ça nous permet d'être un peu plus chers que les autres et de réaliser de meilleures marges. »

L'Italie ne vend plus que de la matière première et, selon le gérant, elle a perdu son monopole historique et se trouve « déclassée » par la nouvelle dynamique. De 1990 à 2010, c'est l'Espagne qui a le plus exporté pour plusieurs raisons que le gérant résume : « La première, c'est que le marbre blanc de Carrare n'était plus à la mode, il a été supplanté par les marbres beiges dont le producteur est l'Espagne. L'autre raison, c'est qu'il y a toujours une main-d'œuvre moins cher en Espagne qu'en Italie. Le problème de l'Espagne, de ses carrières, c'est qu'ils ont beaucoup de deuxième choix vendu sur le marché local et très peu de premier choix vendu dans le nord de l'Europe et aux États-Unis. A partir de 2009, avec la crise de l'immobilier en Espagne, 80 % des usines ont fermé. En général, un bloc donne 20 % de bon marbre et 80 % de moins bon, mais pour vendre les 20 %, il faut vendre les 80 % aussi. C'est la Chine qui, désormais, prend le marché. Les Chinois ont des carrières, ils ont des facilités pour monter les usines, ils ont toutes les facilités du monde. »

L'irrationalité de la bureaucratie est contreproductive. En termes stratégiques, il est peu probable que le Maroc « puisse monter » au palier des pays émergents si les dysfonctionnements de l'administration persistent et continuent d'enrayer toute dynamique économique. « On a un dossier à Guercif concernant une région qui appartient au domaine forestier. Le dossier est bloqué. Pourquoi ? Parce qu'il y a quelqu'un dans l'administration qui a dit qu'il faut préserver le site comme ça. Il n'y a rien du tout dans cette région, pas de travail, pas d'usine, rien. On leur a dit : on va exploiter un hectare, en contrepartie on vous finance l'implantation d'une vraie forêt. »

7. Conclusion

Nous sommes en présence d'une configuration d'entreprise de type dual, articulant de façon complémentaire deux segments du marché, l'un national et l'autre international. Outre les investissements de modernisation technologique et organisationnelle, la « conquête » du second segment implique l'implémentation, au niveau à la fois des processus et procédés productifs et de la main-d'œuvre, les normes de qualité exigées par les clients étrangers. Plusieurs propos tenus par le gérant de l'entreprise ont souligné les difficultés d'une telle « conquête » des marchés internationaux, notamment des marchés américain et australien. Ces difficultés tiennent, pour l'essentiel, au télescopage des conventions de qualité traduisant, en dernière analyse, les clivages existant entre les « mondes de production » en présence : domestique/marchand (produits génériques destinés au marché national), industriel/inventif (dédié au marché international). Au-delà des « tensions »

que les différentes idiosyncrasies culturelles (traditionnelle/moderne) tendent à signaler et que les anomalies bureaucratiques ne font qu'amplifier, les évolutions décrites dans la monographie font apparaître une double perspective : la première concerne les possibilités offertes à l'international par « l'enrichissement » (au sens de Luc Boltanski et Arnaud Esquerre dans leur ouvrage *Enrichissement : une critique de la marchandise*, Paris, Gallimard, 2017) du « monde de production » traditionnel (domestique/marchand) que favorisent les processus et procédés liés au « monde de production » moderne (industriel/inventif). La seconde perspective a trait à l'impératif, pour les entreprises dont la production est destinée principalement au marché international, d'adopter une stratégie concurrentielle tirant un avantage comparatif de la convention de qualité plutôt que de la main-d'œuvre bon marché qui est une caractéristique structurelle du modèle exportateur marocain. Bref, une doubl

AUTEURS

Safae AKODAD, Doctorante, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, s.akodad@gmail.com

Nadia BENABDELJLIL, Professeur en Sciences de gestion à l'École Mohammadia d'ingénieurs, Université Mohammed V de Rabat, Maroc, nadiab@emi.ac.ma

Nadia BOUNYA, Doctorante à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Agdal, Université Mohammed V de Rabat, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, nadiabounya@gmail.com

Noureddine EL AOUI, Professeur à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohammed V de Rabat, Laboratoire économie du développement (LED), membre de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques, Maroc, noureddine.elaoui@gmail.com

Hicham GOURRHAR, Enseignant-chercheur à l'Université Ibn-Zohr d'Agadir, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, hichamkgourrhar@gmail.com

Michel HOLLARD, Professeur honoraire à l'Université Grenoble-Alpes, France, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, hollard.michel@free.fr

Lamia KERZAZI, Professeure habilitée, Département génie industriel, École Mohammadia d'ingénieurs, Université Mohammed V de Rabat, Maroc, kerzazi@emi.ac.ma

Mariem LIOUAEDDINE, Professeur à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Ibn Tofaï I de Kénitra, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, liouaeddine@gmail.com

Faïrouz NAJI, Professeure de Sciences de gestion à l'ENCG d'El Jadida, Université Chouaïb Doukkali d'El Jadida, Maroc.

Hamid SLIMANI, Professeur à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc, hamidslimani@yahoo.fr

Marouane IDMANSOUR, Doctorant, ENCG, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan, Laboratoire économie du développement (LED), Maroc, marouane.idmansour@gmail.com

L'ouvrage *Made in Maroc Made in Monde* rassemble l'ensemble des travaux effectués dans le cadre du programme de recherche «Made in Morocco : industrialisation et développement» qui s'est déroulé, en temps effectif, sur la période 2013-2018 et les résultats auxquels ces travaux ont conduit. Il se compose de trois volumes formant une totalité qui «n'est pas autre chose que la pluralité considérée comme unité» (au sens de Kant). Autour de la problématique générale de l'industrialisation dans sa double relation avec les exigences du développement national, d'une part, et avec les contraintes imposées par la mondialisation, d'autre part, ce programme a conjugué une diversité d'approches, de niveaux d'analyse, d'outils et de modes d'investigation soutenus par des hypothèses de travail élaborées de concert, au cours de plusieurs séminaires méthodologiques, par une quarantaine de chercheurs et de doctorants.

Ce deuxième volume traite de la diversité des entreprises industrielles marocaines, en se préoccupant de savoir si cette diversité a une coloration sectorielle marquée ou si, en accord avec la problématique générale du programme de recherche, elle est dans une large mesure transversale aux divers secteurs qui composent l'industrie manufacturière.

Dans une première partie sont présentés et analysés les résultats d'une enquête nationale effectuée au cours de l'année 2015 auprès d'un échantillon de 600 entreprises opérant dans le secteur industriel et réparties sur cinq régions du Maroc. Conçue en résonance avec la problématique générale et les hypothèses théoriques, conduite par des chercheurs et des doctorants du programme et administrée sur le terrain par des étudiants de master formés à cette épreuve, l'enquête a pour visée de fournir une description des différentes configurations de l'entreprise marocaine sur la base d'une grille d'indicateurs d'«état» et d'«évolution» ayant trait au cadre institutionnel et organisationnel, aux structures productives, aux transformations des marchés, aux facteurs de compétitivité et aux tendances observées depuis 1998. L'enquête repose sur un questionnaire portant pour l'essentiel sur la situation de l'entreprise, tout particulièrement en ce qui concerne les marchés, la qualité du travail, la qualité des produits, la composition, le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, ainsi que la recherche-développement et le financement.

La seconde partie complète cet exercice d'ensemble relevant de la statistique descriptive par une série de monographies d'entreprise. Ces dernières apportent un éclairage personnalisé, en termes de trajectoire, sur certains types mis en évidence dans la première partie, sans que le choix des entreprises enquêtées ait répondu à un souci de représentativité.