

Capacité d'adaptation des firmes et résilience du secteur automobile au Maroc : quelles spécificités en période de Covid-19

Assia ZERYOUH

LIREFIMO

FSJES Fès

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah – Fès - Maroc

Mohamed EL KANDILI

LARGEES

FSJES El-jadida

Université Chouaib Doukkali – el jadida - Maroc

Résumé : La pandémie liée à la Covid-19 a fortement impacté l'industrie automobile mondiale, y compris celle du Maroc. Le secteur automobile a enregistré 40 % de baisse de chiffre d'affaires, soit 13,9 milliards de dirhams, au premier semestre 2020 (Policy Center for the new South, 2021). Les exportations nationales liées au secteur automobile avaient reculé de près de 25% par rapport à la même période de 2019 (Office des Changes). Les secteurs économiques adoptent une certaine résilience pour stabiliser leurs résultats en période de crise pandémique, notamment le covid19. La résilience sectorielle est la capacité d'un secteur économique d'avoir des résultats acceptables malgré les difficultés issues d'un choc ou d'une crise imprévue. Notre article essaie d'appréhender la question suivante : comment un secteur peut résister et diminuer l'impact négatif d'une crise pandémique sur son activité économique?

Mots-clés : Résilience sectorielle ; Crise pandémique Covid-19 ; Secteur automobile ; Firmes ; Economie Marocaine.

Abstract: The Covid-19 pandemic has severely impacted the global auto industry, including that of Morocco. The automotive sector recorded a 40% drop in turnover, or 13.9 billion dirhams, in the first half of 2020 (Policy Center for the new South, 2021). National exports related to the automotive sector had fallen by nearly 25% compared to the same period of 2019 (Office des Changes). Economic sectors adopt a certain resilience to stabilize their results in times of pandemic crisis, in particular covid19. Sector resilience is the ability of an economic sector to perform well despite the difficulties arising from an unforeseen shock or crisis. Our article tries to address the following question: how can a sector resist and reduce the negative impact of a pandemic crisis on its economic activity?

Keywords: Sector resilience, Pandemic Crisis Covid19, Automotive sector, Moroccan economy; the firms.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6791228>



1. Introduction

La pandémie liée à la Covid-19 a fortement impacté l'industrie automobile mondiale, y compris celle du Maroc. Le secteur automobile a enregistré 40 % de baisse de chiffre d'affaires, soit 13,9 milliards de dirhams, au premier semestre 2020 (Policy Center for the new South, 2021). Selon les estimations du rapport, une contraction de la demande de véhicules comprise entre 14% et 22%. Les exportations nationales liées au secteur automobile avaient reculé de près de 25% par rapport à la même période de 2019. Ce recul a concerné les produits finis comme l'assemblage (-36%), les semi-produits comme le câblage (-26%) et enfin les produits d'intérieur du véhicule et sièges (13%). Le secteur a connu une certaine résistance à la pandémie pour reprendre sa croissance progressive en 2021. Le concept de crise et de la résilience sectorielle introduit le cycle de vie du produit d'un secteur et l'évolution de la crise ainsi qu'au processus des actions de résilience sectorielle. La résilience sectorielle est la capacité d'un secteur économique d'avoir des résultats acceptables malgré les difficultés issues d'un choc ou d'une crise imprévue.

La problématique de notre étude d'observation est de poser la question suivante : Comment un secteur peut résister et diminuer l'impact négatif d'une crise pandémique sur son activité économique ?

Nous commençons d'abord à expliquer le concept de résilience dans sa généralité et de résilience sectorielle en particulier. Une observation de cette résilience fera l'objet d'un aperçu dans le secteur automobile marocain et des actions de résilience adoptées par ce secteur.

2. Résilience sectorielle : généralités conceptuelles

Le concept de résilience signifie la capacité à résister, à limiter et à endurer un choc négatif et à rebondir juste après. Il s'agit du tryptique suivant : Résistance, Réinitialisation (reset), Relance (Comtesse, Baitan 2020). Masten, Best et Garmezy (1990), ont défini la résilience comme « le processus menant à, la capacité à, ou la résultante qu'est l'adaptation réussie malgré des circonstances exigeantes ou menaçantes » (traduction libre; p. 426). La résilience prend sa signification dans une situation de changement. Tandis que la vulnérabilité désigne la propension d'une entité à souffrir de changements, la résilience se rapporte à sa capacité à se réorganiser face à ces changements (Folke et al., 2007 ; Turner et al., 2003). Il faut reconnaître que le concept de résilience comprend différentes significations selon les domaines appliqués. Le concept a connu sa source dans le domaine de la physique et la psychologie. La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux ; élasticité qui leur permet de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, ils se déforment ou cassent. La résistance des matériaux aux chocs et à la pression a été par analogie étendue à l'homme dans sa capacité à dépasser une situation critique, de lui résister et de lui survivre (Richemond, 2003). Les concepts de résilience parfois de vulnérabilité sont utilisés par différentes disciplines pour analyser et gérer les dynamiques conjointes des écosystèmes et des groupes

sociaux face à des changements rapides et incertains. Dans la signification du concept, il existe deux éléments constants à sa définition : la présence d'adversité et la présence d'adaptation (Luthar, 2006; Luthar et Cicchetti, 2000; Masten et Coatsworth, 1998). Certains auteurs ajouteront une composante de croissance ou « rebond » (Boerner et Jopp, 2010; Glantz et Sloboda, 2002). Cependant, il faut donner un constat que le concept subi un engouement et une grande malléabilité de la notion, qui s'insère sans difficulté dans les cadres théoriques existants et dans les cadres évaluatifs d'actualité. En reprenons les dits de certains auteurs, il est donc certain qu'il n'existe pas une réelle théorie de la résilience possible, elle ne peut devenir un concept et demeure une simple notion aisément mobilisable (Lallau, Laissus-Benoist, Mbetid-Bessane, 2018).

En économie, le concept prend place lors des situations de crise ou d'impacts des phénomènes économiques, sociaux et environnementaux. En microéconomie, la résilience devient une capacité à maintenir un niveau acceptable de consommation et de revenu après un choc pour le consommateur (ou de production et de profit pour le producteur) ; dans la seconde, la résilience est la capacité à maintenir le revenu en dépit d'une volatilité de prix du marché et assimilée à une robustesse, vieille notion de l'économie des risques. En macroéconomie, on parle de résilience économique. La résilience économique peut se définir approximativement comme la capacité de maintenir les activités économiques (production, consommation, investissement, etc) proche de son potentiel malgré un choc. Elle comporte ainsi au moins deux dimensions : le degré d'atténuation des chocs et la vitesse à laquelle les économies retournent à la normale après un choc (Duval, Vogel 2008).

Lorsque la résilience est utilisée par un secteur d'activités alors il est appelé la résilience sectorielle. La définition de la résilience sectorielle jouit dans un cadre mésoéconomique. La résilience sectorielle est la capacité d'un secteur économique d'avoir des résultats acceptables malgré les difficultés issus d'un choc ou d'une crise imprévue. Les travaux sur la résilience visent à définir de nouvelles façons de gérer les écosystèmes économiques. Ces nouvelles approches de gestion doivent ainsi promouvoir la résilience des écosystèmes économiques, c'est-à-dire leur capacité à conserver les mêmes fonctions, structures et identités face à un changement (Folke et al., 2010).

Un secteur résilient est considéré en mouvement, capable :

- ▶ d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, grâce à la veille et à la prospective,
- ▶ d'en minimiser les effets,
- ▶ de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation,
- ▶ d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités.

Le concept de crise et de la résilience sectorielle introduit le cycle de vie du produit d'un secteur et l'évolution de la crise ainsi qu'au processus des actions de résilience sectorielle. La crise peut adopter des formes différentes : le choc, la tension ou la surprise. En situation de crise, les agents économiques sont aux prises avec le sens, sa déconstruction et sa reconstruction. Une pandémie accélère le mouvement. Elle met l'équilibre en tension, jusqu'à le rompre. La nature même d'une crise pandémique, exige des stratégies parfaitement coordonnées de riposte sanitaire : identification et définition du rôle des acteurs et des modalités de communication, de l'identification et de la prise de connaissance parfaite du virus concerné afin d'appréhender les modalités d'action et de mettre au point des solutions : test de vaccin, dépistage du virus, délimitation de diffusion de la maladie, confinement communautaire, quarantaine, distanciation sociale ... Par conséquent, des changements profonds touchent tous les secteurs et les firmes, à l'échelle mondiale.

Suite à cette généralité du concept de résilience sectorielle, la problématique de notre étude d'observation est de poser la question suivante : Comment un secteur peut résister et diminuer l'impact négatif d'une crise pandémique sur son activité économique ?

Nous voulons donner des éléments de réponse à cette question en faisant une observation du secteur automobile au Maroc et comment ce secteur a pu réagir face à la crise pandémique mondiale du covid19.

3. Cas d'observation : crise pandémique et secteur automobile au Maroc

Depuis la crise du covid19 au niveau mondial et au début des périodes de confinement communautaire, le secteur automobile est à subi un arrêt suite aux décisions de Renault et de PSA, locomotives du secteur automobile au Maroc, de suspendre temporairement leur activité au Royaume à compter du 19 mars 2020. Le secteur a enregistré 40 % de baisse de chiffre d'affaires, soit 13,9 milliards de dirhams, au premier semestre 2020 (Policy Center for the new South, 2021). Selon les estimations du rapport, une contraction de la demande de véhicules comprise entre 14% et 22%. D'après l'office des changes au Maroc, il existe un net repli des exportations du secteur automobile qui s'explique par la diminution des expéditions des marchandises du par une baisse de la demande et une forte restriction des frontières lors de la pandémie du covid19. Le secteur automobile ayant plus souffert en cette période, avec un chiffre d'affaires à l'export qui s'est rétracté de 1,28 milliards d'euros pour atteindre 262,40 millions d'euros à fin juin. Il faut reconnaître que l'activité économique du Maroc, étant fortement dépendante de l'économie européenne, sera impactée directement par une baisse de la croissance européenne. Il faut rappeler que l'UE représente plus de 58% des exportations marocaines et 59% du stock d'IDE.

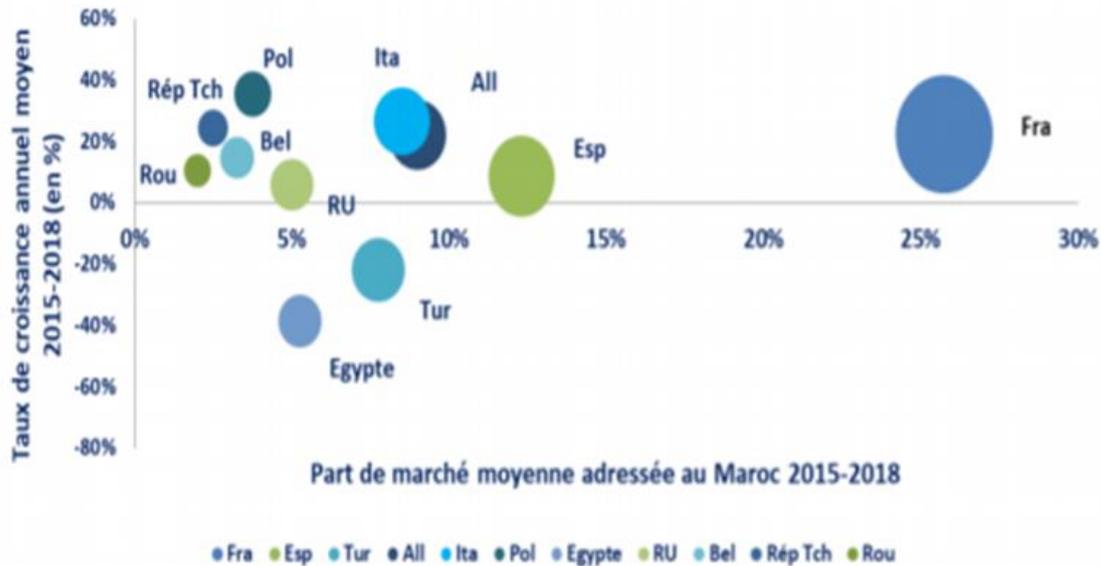


Figure 1 : Répartition des exportations marocaines de véhicules neuf par marché 2015-2018

Source : Office des changes

De plus, la suspension temporaire de l'activité des deux groupes européens a un impact inéluctable sur tout le secteur. Alors que l'arrêt temporaire de l'activité de Renault au niveau de ses deux sites de production de Tanger et de Casablanca concerne 11 000 collaborateurs, la suspension des activités de PSA à Atlantic Free Zone touche 1 600 collaborateurs et a des répercussions sur ses équipementiers et ses 66 fournisseurs. L'arrêt de l'activité pourrait à terme se répercuter sur les 180 000 individus employés par l'industrie automobile, les 250 équipementiers automobiles opérant au Maroc autour de neuf écosystèmes (Câblage, intérieur véhicules & sièges, métal emboutissage, batterie, PSA, moteurs, Renault, Delphi et Valeo). La crise sanitaire et le confinement généralisé dans de nombreux pays a causé l'effondrement de la demande mondiale de véhicule.

Pour comprendre la résilience du secteur automobile au Maroc, il faut comprendre la particularité de la production et la structure de son fonctionnement. Le secteur automobile est véhiculé par une firme architecte (ou firme pivot) qui produit le produit principale « véhicule » et tout autour il existe un environnement de plusieurs firmes sous-traitantes situées à chaque niveau de la production, passant de la matière-première aux produits semi fini et à la distribution du produit final au client. Chaque activité de la chaîne de production du véhicule contribue à la création de valeur importante pour le secteur. Le secteur a connu un redimensionnement des activités et une structure d'adaptation de la production en fonction de la situation pandémique du covid19.

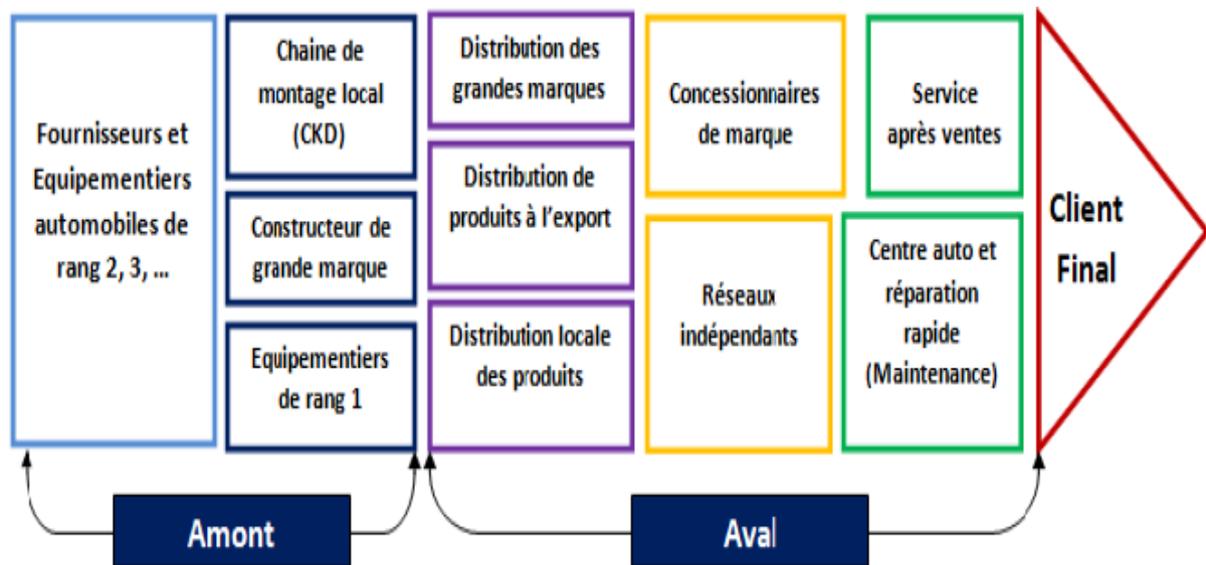


Figure 2. Chaîne de valeur du produit : automobile
Source : AMICA

Conséquences de la pandémie dans le secteur automobile au Maroc :

1. Réglementation sanitaire nationale et mise en application : confinement, désinfection des lieux, mesure,...
2. Arrêt de l'activité, décisions de Renault et de PSA d'arrêter temporairement leurs usines.
3. Perturbation des approvisionnements, notamment en provenance de Chine, et baisse de la demande étrangère, en particulier en destination de l'UE.
4. Hausse de prix relevée toutefois par certains opérateurs au niveau du transport routier international des marchandises.

Il est constaté que le secteur automobile au Maroc mais aussi mondiale a connu des actions d'adaptation de ses activités à la situation de crise pandémique du covid19.

4. Constats d'observation : aspects de résilience sectorielle

Lors de notre cas d'observation, nous avons relevé plusieurs aspects d'adaptation d'un secteur face à une crise pandémique. Les firmes jouent un rôle important à ce processus suivi également par des politiques macroéconomiques pour permettre à relever un secteur en situation économique stabilité. Nous nous sommes basés sur l'étude de Kamble S., (2021) qui a effectué une enquête sur l'impact du COVID19 et chaîne d'approvisionnement du secteur automobile (EDHEC Business School). L'enquête sous formes d'entretiens qualitatifs avec 88 dirigeants de firme du secteur automobile.

Aspect stratégique d'adaptation des firmes à court terme (Kamble S., 2021)

- a. Atténuer les risques opérationnels par région en relocalisant les sources d’approvisionnement et l’utilisation des technologies industrielles avancées 4.0.
- b. Développer de nouvelles compétences (big data, système d’information en temps réel.
- c. Multiplier les collaborations et partenariats

Aspect stratégique d’adaptation des firmes à long terme (Kamble S., 2021)

- a. Développer une coordination entre état et firme pour le développement d’un corridor de transport à long termes
- b. Développement du numérique
- c. Plan d’action proactive et réactive de prévention
- d. Responsabilité sociale des firmes

Le rôle des politiques macroéconomiques est nécessaire à l’adaptation d’un secteur économique lors de phénomène de crise. Nous nous sommes référés aux travaux de Romain Duval, Lukas Vogel (2008), sur la Résilience économique aux chocs : Le rôle des politiques structurelles Dans la Revue économique de l’OCDE 2008/1 (n° 44).

D’autres aspects d’adaptation peuvent être envisager pour le secteur automobile lors des phénomènes pandémiques :

- ▶ Diminution d’équilibre temporaire de la capacité de production de véhicule
- ▶ Redémarrage partiel et progressif des entreprises du secteur
- ▶ Le rôle de la Position géographique et la proximité des marchés potentiels
- ▶ Le travail partiel des salariés et chômage technique au secteur
- ▶ Allègements fiscaux aux services des écosystèmes du secteur automobile
- ▶ Flexibilité et réactivité du système bancaire face à la pandémie

5. Conclusion

Aujourd’hui, les exportations du secteur automobile au Maroc ont atteint plus de 22,6 milliards de dirhams (MMDH) au titre du premier trimestre de 2021, en hausse de 38,9% par rapport à fin mars 2020, selon l’Office des changes. Cette évolution s’explique, principalement, par la hausse des ventes du segment de la construction (51,9%) et celles du segment du câblage (23,4%). Le secteur automobile a bien été impacté par la pandémie du covid19. Le secteur a enregistré 40 % de baisse de chiffre d’affaires, soit 13,9 milliards de dirhams, au premier semestre 2020 (Policy Center for the new South, 2021). Il est constaté que le secteur automobile au Maroc mais aussi mondiale a connu des actions

d'adaptation de ses activités à la situation de crise pandémique du covid19. Les politiques macroéconomiques ont joué un rôle important est nécessaire à l'adaptation du secteur automobile lors de phénomène de crise pandémique.

Désormais, l'automobile est *stratégique* dans le développement industriel au Maroc. Le secteur automobile est celui qui crée le plus d'emplois industriels, avec un taux de couverture de ses échanges extérieurs de plus de 70 %. C'est, aussi, une filière tournée à 90 % vers l'exportation, dont 80 % à destination de l'Europe, avec une valeur ajoutée locale en constante augmentation. En perspective, est-il possible qu'un secteur, pendant une crise pandémique, peut redimensionner ses activités et se restructurer de façon permanente même après une crise pandémique ?

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Masten, A.S., K.M. Best et N. Garmezy, 1990, Resilience and development : Contributions from the study of children who overcome adversity, *Development and Psychopathology*, 2, pp. 425-444.
- [2] Folke, C., L. Pritchard, F. Berkes, J. Colding, and U. Svedin. 2007. The problem of fit between ecosystems and institutions: ten years later. *Ecology and Society* 12(1): 30
- [3] Turner, B.L., R.E. Kasperson, P.A. Matson, J.J. McCarthy, R.W. Corell, L. Christensen, N. Eckley, J.X. Kasperson, A. Luers, M.L. Martello, C. Polsky, A. Pulsipher et A. Schiller, 2003, A framework for vulnerability analysis in sustainability science, *PNAS*, 100, pp. 8074-8079.
- [4] Richemond A, (2003), La résilience économique : une chance de recommencement, Éditions d'Organisation, 2003, ISBN : 2-7081-2927-9
- [5] Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Risk, disorder, and adaptation* (p. 739–795).
- [6] Luthar et Cicchetti, 2000; The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work, May 2000, *Child Development* 71(3):543-62
- [7] Masten et Coathsworth, 1998), The Development of Competence in Favorable and Unfavorable Environments: Lessons from Research on Successful Children, March 1998, *American Psychologist* 53(2):205-20
- [8] **Boerner, K., & Jopp, D. (2010)**. Resilience in response to loss. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience* (p. 126–145)
- [9] Glantz et Sloboda, 2002, Analysis and Reconceptualization of Resilience, *Resilience and Development* pp 109-126
- [10] Laissus-Benoist P., Lallau B., 2017, « De la résilience à la localisation, ou comment les slogans ne suffisent pas à réformer en profondeur le secteur humanitaire », *Alternatives humanitaires*, no 6, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2017/11/20/de-resilience-a-localisation-slogans-ne-suffisent-a-reformer-profondeur-secteur-humanitaire/> (consulté en juin 2018).
- [11] Duval, Vogel 2008, Economic resilience to shocks: The role of structural policies, *OECD Journal: Economic Studies*, 2008, vol. 2008, issue 1, 1-38
- [12] Folke, C., S.R. Carpenter, B. Walker, M. Scheffer, T. Chapin et J. Rockström, 2010, Resilience thinking : integrating resilience, adaptability and transformability, *Ecology and Society*, 15, 20, [En ligne] URL : <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/>. Consulté le 25 novembre 2013.

- [13] Office des Change., 2019. Commerce extérieur du Maroc. Édition provisoire.
- [14] AMICA., 2003. Étude de potentiel du secteur industriel. Équipements automobiles au Maroc. Cabinet Intégration. Étude dans le cadre de la coopération maroco-allemande GTZ. Casablanca.
- [15] Global Data, «Coronavirus (COVID-19)», Executive Briefing report, mis à jour le 30 mars 2020.
- [16] Rapport Note sectorielle de l'OIT