



**GREThA**

Groupe de Recherche en  
Économie Théorique et Appliquée

---

**Attractivité et agglomération de l'industrie automobile  
au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative**

*Jean-Bernard LAYAN*

*Yannick LUNG*

*Université de Bordeaux  
GREThA UMR CNRS 5113*

*Cahiers du GREThA  
n° 2008-20*

---

**Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative**

**Résumé**

*Le papier propose une analyse comparative du développement de l'industrie automobile dans les pays du Maghreb, essentiellement le Maroc et la Tunisie. Dans une première partie, il précise la convergence dans les formes d'insertion internationale, orientée vers une position de sous-traitance vis-à-vis de l'Union Européenne, ce qui fait apparaître des rivalités mais aussi des complémentarités entre ces pays. Le jeu respectif des stratégies des firmes multinationales et des politiques d'attractivité des Etats fait l'objet d'une discussion. Dans une seconde partie, l'analyse porte sur la localisation de ces activités pour évaluer le jeu des facteurs d'agglomération et les limites de la concentration spatiale.*

**Mots-clés :** Afrique du nord - Europe - Industrie automobile - Intégration régionale - Firmes multinationales - Maroc – Tunisie

**Attractiveness and agglomeration of automotive industry in Morocco and Tunisia: A comparative analysis**

**Abstract**

*The paper proposes a comparative analysis of the development of the automotive industry in Morocco and Tunisia. In its first part, it analyses the convergence in the forms of international integration, oriented towards a subcontracting towards European Union, which leads to competition and also complementarities between these two countries. The role of multinational firms and governmental policies is discussed. Location of these automotive activities is analyzed in Part 2 to evaluate the agglomeration factors and the limits of spatial concentration.*

**Keywords:** Automotive industry - European Union - Regional integration - Mediterranean Area - Multinational Firms - Morocco - Tunisia

**JEL :** L620, F140, F230, N670, N870

**Reference to this paper:** LAYAN Jean-Bernard, LUNG Yannick “Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative”, Working Papers of GREThA, n° 2008-20, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2008-20.html>.

Dans le cadre d'une étude des dynamiques d'agglomération des activités industrielles dans les pays du Maghreb<sup>1</sup>, l'analyse comparative du développement et de la localisation des activités de l'industrie automobile se justifiait doublement : d'une part, compte tenu des effets d'entraînement que cette industrie est susceptible de jouer par rapport à d'autres activités dans la dynamique productive des économies en développement, notamment dans les processus d'agglomération spatiales de ces activités (Lung, 2002) ; d'autre part du fait des enjeux qu'elle représente en termes d'appréhension de l'attractivité des pays du sud de la Méditerranée en comparaison des pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) dans un schéma d'intégration dans le système automobile européen (Layan, Lung, 2007).

L'industrie automobile est ici appréhendée de façon exhaustive en prenant en compte, au-delà de la seule construction automobile, l'activité - essentielle dans les pays du Maghreb - de la production de composants et d'équipements automobiles (Frigant, 2007). Pour cette industrie<sup>2</sup>, la situation est contrastée entre les pays du Maghreb. Si l'Algérie a le parc automobile le plus important et si les ventes ont largement progressé ces dernières années, le pays reste complètement à l'écart de l'espace automobile méditerranéen malgré les tentatives récurrentes du régime (Layan, Lung, Mezouaghi, 2001). Quoique des rumeurs reviennent périodiquement quant à l'implantation éventuelle d'un constructeur, aucune firme automobile ne s'y est localisée du fait du contexte d'instabilité qui prévaut dans ce pays depuis plusieurs années. Ce secteur est absent des réflexions stratégiques du gouvernement algérien sur le développement des filières industrielles, alimentées par les travaux de la société de consulting Booz Allen Hamilton réalisés en 2003 et, faisant suite à plusieurs rapports sur l'industrie automobile au Maghreb (Diagne, 2005 ; Hatem, Vu, 2004) l'étude récente (2007) de la Mission économique de l'Ambassade de France en Algérie confirme cette faiblesse.

Notre étude se focalise donc sur le Maroc et la Tunisie qui ont connu une forte accélération des IDE dans le secteur automobile au cours des dernières années, ce mouvement culminant avec l'annonce en 2007 de l'implantation de Renault-Nissan dans la région de Tanger, qui fait passer le Maroc au statut de pays producteur d'automobiles.

---

<sup>1</sup> Le présent document de travail est la version longue d'un chapitre à paraître dans un ouvrage collectif coordonné par Mihoub Mezouaghi issu du projet de recherche DAAGT (Dynamiques d'Agglomération des Activités productives et Gouvernance Productive) du programme mobilisateur « *Appui pour la recherche en Sciences sociales et humaines entre la France et le Maghreb* » sur Fonds de Solidarité Prioritaire, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes/Maison des Sciences de l'Homme, Paris.. Ce projet (2005-08) était coordonné par Mihoub Mezouaghi (IRMC, Tunis). La recherche a aussi bénéficié du soutien du CCRRDT Aquitaine (projet *Logiques spatiales de l'innovation* de la MSHA).

<sup>2</sup> Au-delà des documents de différentes natures, deux enquêtes de terrain ont été menées par une série d'entretiens mobilisant la même grille que celle développée par nos collègues de l'ISG de Tunis pour leurs enquêtes plus exhaustives dans le cadre du projet DAAGT. Huit entretiens ont été menés en Tunisie en juillet 2007 avec des responsables d'établissements automobiles (cf. annexe 1). Au Maroc, l'enquête a été réalisée à Tanger (12 entretiens en janvier 2008).

**Tableau 1 - Parc automobile des pays du Maghreb en 2005**

<i>En unités</i>	Voitures particulières	Véhicules utilitaires	Total du parc
Algérie	1 775 263	1 024 470	2 799 733
Maroc	1 295 802	444 277	1 740 079
Tunisie	492 000	258 000	750 000

Source : CCFA

Si on retient les statistiques officielles concernant l'industrie automobile dans ces deux pays, les forces en présence sont sensiblement équivalentes : pour le Maroc, le Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies revendiquait 130 entreprises et 30.000 salariés en 2005 alors que la Tunisie affichait 175 entreprises et 32.700 emplois en 2004. Ces chiffres sont des ordres de grandeur tant la définition statistique du « secteur automobile » est délicate. Si certaines activités sont facilement identifiables (fabrication de pièces de carrosserie, de pièces de moteurs, freins, etc.), des établissements produisant des biens intermédiaires pour les usines d'assemblage sont rattachés à d'autres branches ou secteurs. C'est notamment le cas de la fabrication de coiffes de sièges automobiles incluse dans le textile, de la plasturgie (nombreuses pièces) ou de la production de composants électroniques (le contenu en électronique d'une automobile représente aujourd'hui 15 à 20% de la valeur du véhicule). C'est surtout le cas de l'activité de production et d'assemblage des faisceaux électriques qui a pris une place importante dans ces deux pays au cours des quinze dernières années, représentant environ la moitié de leurs exportations destinées aux usines automobiles.

Ainsi, si l'on s'attache à estimer le poids des pays du Maghreb face aux espaces périphériques automobiles concurrents que sont les PECO et la Turquie, l'Afrique du nord ne représente encore qu'un espace très marginal de production et d'exportation de composants automobiles au sens strict (CITI 3430) alors que le Maroc et la Tunisie sont devenus très concurrentiels en matière de câblage<sup>3</sup>.

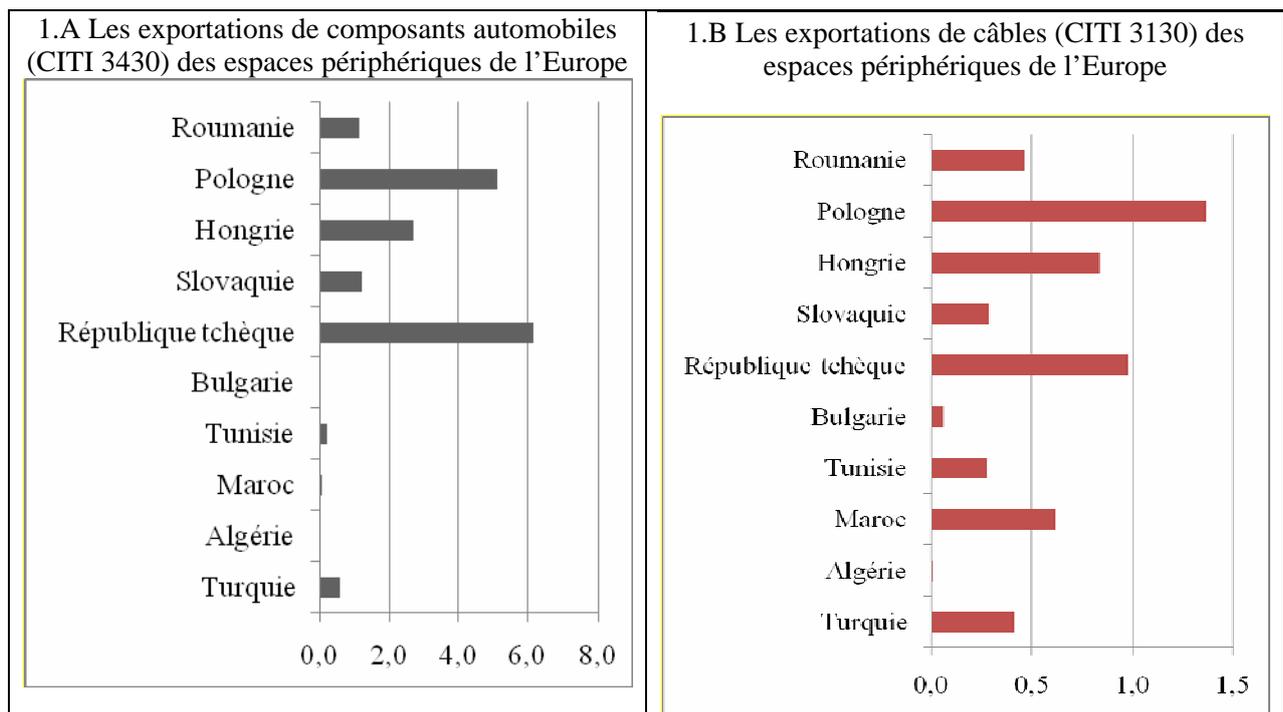
Dans une première partie de ce papier, nous allons étudier l'attractivité comparée du Maroc et de la Tunisie par rapport aux IDE automobiles. Le secteur automobile est caractérisé par une concurrence à l'échelle globale (Freyssenet, Shimizu, Volpato, 2004) ayant conduit à une structure de marché oligopolistique sur la plupart des biens, qu'il s'agisse des véhicules, des équipements ou des composants. La forte pression sur les prix, la complexité des *process*, l'intensité de l'innovation conduisent à une forte concentration qui donne un rôle majeur aux grandes firmes multinationales. Sur certains segments étroits, voire des niches, certaines PME arrivent encore à subsister sur la base d'une compétitivité construite par de longues années de pratique du secteur. Comme les grandes firmes équipementières, ces PME sont incitées elles-aussi par leurs clients, les constructeurs automobiles ou les équipementiers de premier rang, à délocaliser une partie de leur production dans les pays *low cost*. La probabilité d'entrée sur ces marchés globalisés pour des producteurs locaux est très faible et le développement de l'industrie automobile repose principalement sur l'attractivité des pays en matière

<sup>3</sup> Certes, le montant des exportations de fils et câbles recensées dans la nomenclature CITI 3130 inclut une production destinée à d'autres secteurs comme l'aéronautique ou le ferroviaire, mais compte tenu du fait que seule l'industrie automobile est un débouché important du fait de la production à grande échelle, on peut inférer qu'une partie essentielle de ces exportations est bien destinée à alimenter les usines d'assemblage européennes, notamment du sud de l'Europe.

d'investissements étrangers<sup>4</sup> et on observe une convergence des politiques d'attractivité des pays du Maghreb pour attirer ces investissements.

La deuxième partie porte plus spécifiquement sur la comparaison des formes spatiales d'agglomération des activités automobiles dans les deux pays. On y trouve en effet des configurations différenciées (bipolarité entre Casablanca et Tanger au Maroc contre une structure mono-centrique en Tunisie autour de la capitale) qui renvoient cependant à des dynamiques convergentes révélant les atouts et limites de la proximité des activités automobiles. Le papier conclura sur la question de la gouvernance territoriale dans ces deux pays.

**Figure 1 - Le poids des pays du Maghreb face à ses concurrents en matière d'exportations automobiles en 2006 (unité : millions US \$)**



Source : CEPII

## I. L'attractivité comparée des pays du Maghreb

L'analyse de l'attractivité comparée du Maroc et de la Tunisie par rapport aux IDE des firmes automobiles fait apparaître une convergence, relativement récente des formes d'insertion internationale qui dépend en partie des politiques publiques.

### A. La convergence des formes d'insertion internationale

Les trajectoires industrielles des deux pays du Maghreb sont extrêmement parallèles ce qui les place dans une position de concurrence territoriale. Pourtant des spécificités héritées de l'histoire ou déterminées par la géographie sont perceptibles.

<sup>4</sup> Il y a des exceptions remarquables dont le groupe Shakira (Tunisie) dans le secteur du câblage.

## 1) Des logiques de concurrence

De par leur position géographique et leur situation socio-économique, Maroc et Tunisie ont des caractéristiques qui leur confèrent un certain nombre d'avantages susceptibles d'intéresser les multinationales du secteur. Certes la taille de leur marché intérieur ne permet pas d'envisager comme en Chine, en Inde ou au Brésil le développement d'une industrie nationale. Les velléités de formation d'un marché régional maghrébin dans le cadre de l'UMA sont aujourd'hui oubliées (Layan, Mezouaghi, 2004). En revanche, dans le cadre de la concurrence entre pays émergents ouverte par la mondialisation, les deux pays disposent pour l'industrie équipementière d'avantages relatifs convergents, source de rivalité.

### *a) Les avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents*

La production asiatique extrêmement compétitive en termes de coûts, même si elle est omniprésente dans le discours managérial ne représente pas une menace crédible à court terme – à l'exception des composants génériques. Elle souffre en effet d'un handicap majeur lié à la distance qui détermine un surcoût de transport et impose des délais de livraison incompatibles avec la gestion en flux tendus et le pilotage réactif du *process* de production. D'ailleurs l'essentiel de la division du travail dans l'industrie automobile se fait dans un cadre essentiellement régional (Freyssenet, Lung, 2000). Si les évolutions institutionnelles (élargissement de l'Union Européenne, multiplication des accords de libre-échange de l'UE avec les pays du Bassin Méditerranéen) jouent un rôle permissif significatif (Lung, van Tulder, 2004), les principaux acteurs de cette tendance à la régionalisation sont les firmes multinationales automobiles.

Le système automobile européen s'est ainsi élargi depuis une dizaine d'années à l'Europe orientale et au pourtour méditerranéen et les deux pays doivent affronter les pays d'Europe centrale et orientale et la Turquie. Certains de ces pays bénéficient à la fois de coûts salariaux attractifs, d'une main d'œuvre expérimentée et d'une proximité plus grande avec le cœur de l'Europe industrielle (Domanski, Lung, 2009). Cet avantage de la proximité est cependant relatif, les pays du sud de l'Europe accueillant un nombre important d'unités d'assemblage et de sites équipementiers majeurs : l'ensemble France-Espagne-Italie assemble annuellement plus de 7 millions de véhicules. L'avantage relatif concernant le coût et la fiabilité de la main d'œuvre des PECO tend lui-même à se réduire : la croissance des coûts salariaux en Europe de l'Est a été spectaculaire (10% par an)<sup>5</sup>, conséquence de la vague d'investissements industriels de ces dernières années et de la croissance économique qu'ils ont engendrée. Cette croissance remet en cause les implantations qui n'étaient justifiées que par le différentiel de coûts salariaux. Des difficultés supplémentaires proviennent du fort taux de *turn over*. Cette instabilité de la main d'œuvre est un effet de la concurrence que se livrent les firmes nouvellement installées mais aussi de l'incitation à l'émigration exercée par les offres d'emplois peu qualifiés en Europe occidentale dans l'agriculture et les services, cette main d'œuvre n'étant pas soumise aux restrictions de mobilité frappant les migrants extracommunautaires. Le durcissement des politiques d'immigration en Europe éloigne la crainte d'une telle concurrence sur les ressources en main d'œuvre au Maghreb, tandis que les

---

<sup>5</sup> La grève de près de trois semaines à Dacia Pitesti (Roumanie) en mars-avril 2008 a conduit à une augmentation des rémunérations de 28%, alors que, selon Renault, le salaire moyen avait déjà augmenté de 140% de 2003 à 2007. Ce mouvement social a eu un effet « boule de neige », déclenchant un mouvement de grève chez les équipementiers localisés sur le même site, notamment Autochassis, Arcelor, Leoni et Cortubi

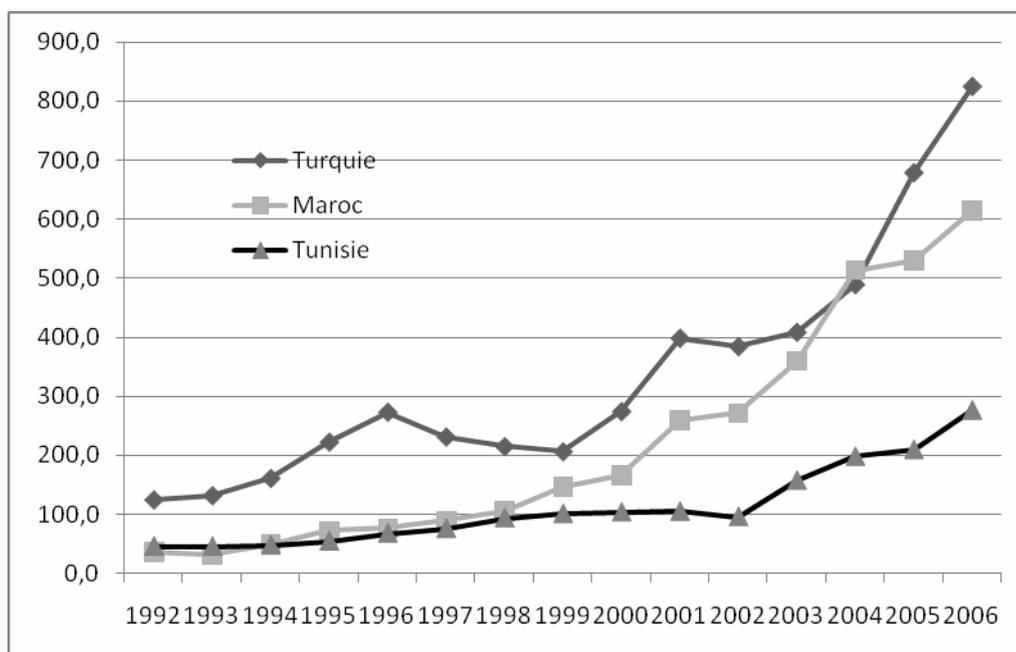
limites aux libertés syndicales gênent l'action collective des salariés tout en n'empêchant pas les ententes de modération salariale entre entreprises.

### b) Un segment de forte rivalité : le câblage

Cet avantage partagé génère évidemment entre les deux pays une forte rivalité, rivalité renforcée par des choix convergents en matière de politiques commerciale et industrielle qui déterminent finalement des trajectoires comparables de spécialisation industrielle.

En matière de production équipementière, cette rivalité s'exprime en particulier dans le secteur du câblage. Rappelons que le véhicule moderne contient de plus en plus de composants électriques et électroniques. D'un côté, la pression commerciale et réglementaire a généralisé la gestion électronique de la performance moteur. De l'autre, la concurrence hors prix entre constructeurs les a poussés à intégrer de plus en plus d'éléments de confort et de sécurité, ce qui multiplie les besoins en connexions électriques et électroniques (force et données). La part de l'électronique dans la valeur a augmenté et la multiplication des câblages a développé considérablement cette activité devenue essentielle. Or cette activité qui consiste à raccorder des fils et des connecteurs et à préparer un ensemble de faisceaux et de sous faisceaux est extrêmement gourmande en main d'œuvre plutôt peu qualifiée. La croissance de l'offre-produits, en multipliant les modèles et surtout les versions et les options, multiplie également les configurations de faisceaux et réclame une gestion très fine des volumes de chaque référence face aux évolutions du marché, dans un contexte de croissance des coûts matière.

Figure 2 - Evolution des exportations des fils et câbles



Source : CEPII

Dans les deux pays, cette production de faisceaux est assurée pour l'essentiel par des multinationales étrangères fournisseurs de premier rang des usines d'assemblage installées en Europe. Certains spécialistes comme Lear ou Leoni (« héritier » de Valeo) sont présents à la fois dans les deux pays. Certains ne sont implantés que dans l'un d'eux (Delphi au Maroc), d'autres comme les Japonais Yazaki et Sumitomo, déjà présents au Maroc, s'installent aujourd'hui en Tunisie. A côté de ces filiales d'équipementiers majeurs coexistent des PME

étrangères (SCEET en Tunisie, Virmousil au Maroc), des joint venture (CFCA Maroc) et des entreprises locales comme PROMOCAB, FAPEC, Maroc Câblage, etc. Notons l'émergence en Tunisie d'un puissant acteur local, le groupe Elloumi/Chakira Câbles (COFAT, COFAMAT, COFICAB) qui possède un ensemble d'unités complémentaires d'une grande performance économique en Tunisie où il est le premier employeur du secteur mais aussi au Maroc et au Portugal. Très tôt placé sur le segment (Tizaoui, 2003), la Tunisie a perdu l'avantage par rapport au Maroc pour la vague de délocalisations en provenance de la péninsule ibérique (cf. Figure 2), la zone de Tanger offrant des avantages de proximités géographique et institutionnelle (Coris, 2008, 2009).

## **2) ...mais aussi de complémentarités par la spécialisation sur des segments différents de la filière**

Du fait de l'essentiel de leur spécialisation, les industries automobiles marocaine et tunisienne sont en situation de concurrence, mais certains choix leur confèrent cependant des aspects de complémentarité.

### *a) Assemblage de véhicules légers au Maroc*

Quelques entreprises tunisiennes occupant un peu plus d'un millier de salariés assemblent chaque année trois mille véhicules essentiellement industriels destinés au marché intérieur, mais le rêve caressé dans les années 60 d'un vrai pôle national de production de véhicules s'est heurté à l'exigüité du marché intérieur.

Au Maroc en revanche la taille du marché certes limité a été suffisante pour maintenir une activité de montage de voitures particulières. Dès les premières années de l'indépendance est créée la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA) qui ouvre une usine à Casablanca (1959). Des accords de licence seront signés alternativement ou conjointement avec Renault pour assembler (CKD) des véhicules Renault (R4) et Fiat (124 par exemple). Au milieu des années 90 la politique de « voiture économique » du gouvernement royal conduira à la signature d'un accord avec Fiat qui produira des Uno puis intégrera l'usine marocaine au sein de son projet 178 (Siena/Palio). L'assemblage d'utilitaires légers pour Renault (Express puis Kangoo) et Peugeot (C15) se maintiendra. Le retrait de Fiat en 2003 a mis la SOMACA en péril avant qu'elle ne renforce ses liens avec le groupe Renault dont elle devenait progressivement une filiale. La production de l'usine casablancaise est alors réorientée en 2006 vers l'assemblage de la Logan (capacité : 40 000 véhicules annuels, 20 000 produits actuellement).

Aujourd'hui l'Alliance Renault-Nissan s'apprête à renforcer considérablement sa présence marocaine par la construction près du nouveau port de Tanger-Med d'une usine destinée à produire 200 000 véhicules annuels. Cette première tranche sera suivie d'une deuxième (200 000 véhicules supplémentaires) qui permettra à Nissan d'assembler son futur utilitaire économique).

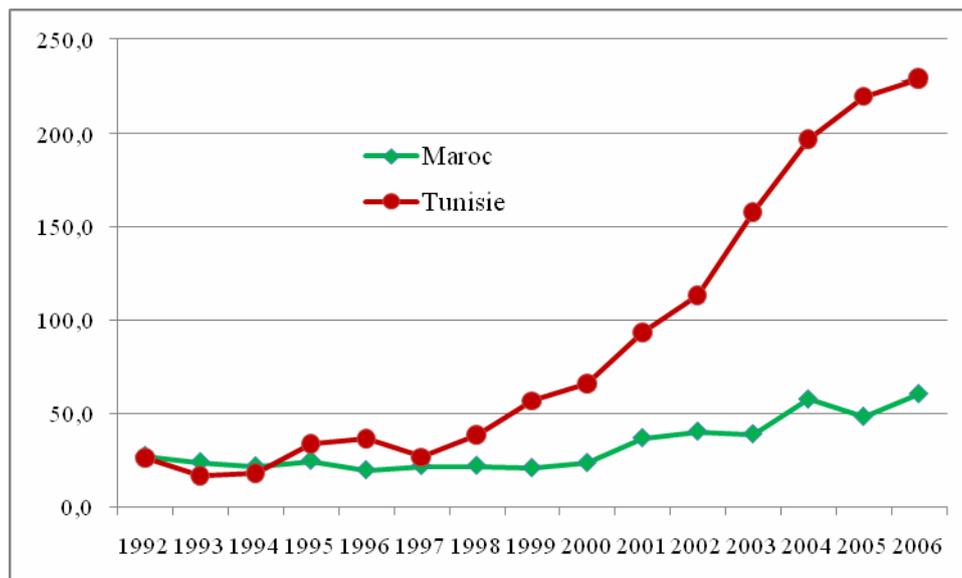
### *b) Diversité de la production équipementière en Tunisie*

La particularité tunisienne tient à l'ancienneté et à la diversité de sa production équipementière. Au Maroc, jusqu'à l'arrivée de Delphi à Tanger en 1999, la production équipementière était essentiellement destinée à l'approvisionnement de la SOMACA. Dès la fin des années 80 la Tunisie avait choisi la voie du développement d'une industrie équipementière d'exportation, visant plutôt la fabrication de composants génériques et les

segments d'activité les plus intenses en main d'œuvre peu qualifiée (Tizaoui, 2001). Des efforts étaient entrepris pour adapter les productions nationales textiles, mécaniques, électriques et électroniques aux exigences de l'industrie automobile internationale. Les firmes multinationales, attirés par la politique de promotion des exportations, des larges facilités fiscales et douanières, la proximité géographique et une main d'œuvre à moindre coût, ont multiplié les installations de filiales, la mise en place de joint venture et les accords de sous-traitance dans le domaine du câblage, nous l'avons vu, mais aussi les pièces moteurs (Delafontaine), les fermetures de capot (MGI Coutier), les volants et les ceintures de sécurité (Autoliv), les afficheurs électroniques (Johnson Controls) ou les amortisseurs (Record France).

L'expérience accumulée a permis l'implantation de ressources spécifiques qui confère aujourd'hui à la Tunisie un avantage compétitif qui dépasse le simple avantage du coût salarial. La densification progressive du tissu équipementier et l'élévation sensible de ses compétences techniques et organisationnelles garantit un ancrage de cette activité et permet d'anticiper son développement. Notre enquête de terrain nous a permis de constater en particulier le haut niveau de qualification du personnel d'encadrement tunisien (techniciens et ingénieurs de production) et l'adaptation du personnel d'exécution aux standards de qualité les plus élevés (certification ISO/TS systématique).

**Figure 3 Evolution des exportations de composants automobiles.**



Source : CEPII

Le développement des activités d'assemblage au Maroc devrait permettre à la complémentarité potentielle entre industries automobiles marocaine et tunisienne de s'exprimer. D'ores et déjà des unités tunisiennes sont intégrées à la *supply chain* de la Logan casablancaise et des fournisseurs installés en Tunisie sont sollicités pour approvisionner les futures usines tangéroises de l'Alliance Renault-Nissan, perspective encouragée par l'accord d'Agadir.

## **B. Les politiques d'attractivité des IDE automobiles**

Le cas de l'industrie automobile illustre parfaitement la double relation de rivalité et de complémentarité du Maroc et de la Tunisie en matière d'IDE (Nicet-Chenaf, Rougier, 2007). Après avoir rappelé les politiques mises en œuvre dans chacun des deux pays, nous présenterons la perception des avantages relatifs des deux pays par les acteurs à partir des entretiens.

### **1) L'évolution des politiques d'attractivité des IDE**

#### *a) Une orientation précoce en Tunisie*

Alors que la Tunisie s'est orientée de façon précoce dans une position de sous-traitance internationale vis-à-vis de l'Europe, le Maroc est longtemps resté engagé dans une logique autocentrée visant à constituer un pôle automobile autour de la SOMACA avant de se convertir à une ouverture envers l'Europe.

Comme ses voisins, la Tunisie s'est initialement engagée dans une démarche d'industrialisation par substitution aux importations à travers le développement d'activités de montage-assemblage dans les années 60-70 : la production locale, dominée par les véhicules utilitaires légers et les véhicules industriels, est réalisée principalement par la STIA (Société Tunisienne d'Industrie Automobile). Toutefois, l'assemblage de véhicules est resté relativement faible, l'étroitesse du marché domestique empêchant un décollage de la production nationale, si bien que le pays a, relativement tôt, réorienter sa stratégie de développement de l'industrie automobile pour porter ses efforts vers l'industrie équipementière en favorisant une spécialisation des unités de production dans la fabrication de composants génériques.

Dès 1972, la loi 72-38 ouvre la porte aux investissements étrangers, mais ceux-ci répondent principalement à des contraintes de compensation imposées aux constructeurs pour l'importation de véhicules. Les constructeurs favorisent ainsi la localisation d'activités de leurs filiales équipementières dans un contexte où l'agrément des pouvoirs publics reste encore nécessaire pour investir en Tunisie. Des implantations significatives imposées par la compensation, mais limités : 63 projets agréés par les pouvoirs publics dans l'industrie des composants et de pièces détachées pour automobile, 35 projets étant réalisés fin 80 (Tizaoui, 2001, p.77).

Elément important de la politique d'ajustement structurel, le nouveau Code des investissements défini par la loi du 2 août 1987 (87-51) va libéraliser l'entrée des firmes multinationales. Il s'agit d'un renoncement définitif de l'Etat tunisien à la protection des activités d'assemblage de faible volume au profit d'un basculement assumé vers un statut de sous-traitance internationale.

Non seulement, les IDE ne sont plus soumis à autorisation préalable, mais ils sont explicitement recherchés à travers de nombreuses aides visant à renforcer l'attractivité de la Tunisie, notamment avec le Code d'incitations aux investissements adopté en 1993 pour les entreprises dites totalement exportatrices qui importent la quasi-totalité de leurs achats de biens intermédiaires et réexporte au moins 80% de leur production, sans droit de douanes : exonération pendant 10 ans des impôts sur les bénéficiaires, puis de 50% à partir de la 11<sup>ème</sup> année pour une durée illimitée, etc. Autant dire qu'aucun effet d'entraînement significatif n'est envisagé : il s'agit d'attirer des activités qui demeurent juridiquement et

économiquement extra-territoriales pour accueillir des entreprises qui importent, puis réexportent essentiellement vers l'Europe. L'objectif est de renforcer l'attractivité de la Tunisie pour l'implantation d'activités délocalisées dans des pays *low cost*.

Liberté de détenir, sans autorisation préalable, jusqu'à 100% du capital d'une filiale, simplification des procédures avec le guichet unique de l'Agence de Promotion de l'Industrie, liberté de rapatriement des bénéficiaires et du produit de cession du capital ont permis une accélération des IDE et les entreprises totalement exportatrices représentent aujourd'hui 75% des entreprises étrangères présentes en Tunisie.

Ce statut d'entreprise « offshore » n'est pas limité à des zones franches géographiquement circonscrites et l'implantation dans des zones ciblées ouvre droit à des aides spécifiques, ce qui favorisera la déconcentration des nouvelles implantations autour de la capitale Tunis avec les incitations financières et fiscales proposées dans les « zones d'encouragement au développement régional ».

Depuis plus de vingt ans, la Tunisie est explicitement orientée dans le développement d'une industrie automobile équipementière dans une démarche de sous-traitance internationale visant à attirer les investissements étrangers des équipementiers mondiaux ou des PME étrangères, ce qui laisse une place même si elle est marginale pour les industriels tunisiens. a développé et affiné une politique industrielle qui s'inscrit dans les recommandations de l'économiste Dani Rodrik (2007) en mettant en œuvre des démarches stratégiques ciblées sur des activités précises avec des argumentaires détaillées nourris (voir les fiches comme celles sur « la fonderie des non ferreux à bas point de fusion, automatisée et à coulée par gravité », « les tubes annelés pour faisceaux de câbles automobiles », etc. disponibles sur le site de l'API), là où le Maroc en reste à une approche sectorielle (l'automobile)

### *b) Le Maroc : d'une logique autocentrée au programme Emergence (2005)*

Le Maroc s'est longtemps focalisé sur une stratégie basée sur la vision d'une industrie automobile relativement intégrée autour d'une activité d'assemblage, centrée sur la SOMACA et le développement production équipementière dans la région de Casablanca. Dans les années 80, une ouverture est engagée dans le cadre de la loi 10.81 dite d'intégration-compensation. Si les années 90 voient une réduction des droits de douane de 44 à 35% en 1993, l'année suivante, les autorités marocaines lancent encore un programme de « véhicules économiques »<sup>6</sup> ambitieux, programme dont l'échec va mettre en péril la SOMACA et conduire à une révision de stratégie en privilégiant les exportations de composants automobiles.

Une vague d'implantation des équipementiers dans la zone de Tanger va démarrer au tournant du siècle, un peu incidemment à la confluence d'une loi visant à promouvoir le développement du nord du Maroc (notamment en réduisant de 50% le montant de l'impôt sur les bénéficiaires) au moment où les équipementiers cherchaient à délocaliser certaines activités automobiles auparavant réalisés en Espagne et au Portugal, les coûts salariaux ayant progressé dans la péninsule ibérique du fait du processus de convergence vers les niveaux de rémunérations européens. C'est Delphi qui ouvre la voie en localisant à Tanger en 1999 une

---

<sup>6</sup>Ce programme suppose une suppression du tarif douanier pour les CKD, une suppression du prélèvement fiscal à l'importation, une baisse du taux de TVA, l'élévation du taux d'intégration et un prix de vente relativement plus faible pour les consommateurs locaux.

unité d'assemblage de faisceaux. Dans une démarche mimétique (Dalla Pria, Vicente, 2004), d'autres firmes vont venir s'implanter dans la région du nord du Maroc alors qu'une réflexion s'engage au niveau des autorités publiques autour du succès du modèle des *maquiladoras* du nord du Mexique avec l'ambition de suivre ce modèle.

L'ouverture de la zone franche de Tanger va consacrer cette orientation pour l'industrie automobile notamment, avec les règles habituelles du *offshoring* (dispense de droits de douane, réduction de la TVA, etc.), doublées d'une exonération totale d'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années, puis de l'application d'un taux réduit de 8,75% pour les 20 exercices suivants. S'ajoutent la mise à disposition de locaux en location ou de foncier aménagé dans des zones équipées et accessibles avec le port Tanger Med et le développement des infrastructures autoroutières et ferroviaires.

Sollicité par le gouvernement marocain, le cabinet Mac Kinsey va élaborer en 2003-05 une nouvelle vision stratégiques dans le cadre du dit « Plan Emergence » qui identifie plusieurs secteurs clefs pour le Maroc, dont l'automobile, devant être une des locomotives de l'industrialisation de cette économie dans une démarche clairement affichée de sous-traitance internationale alors que les accords de libre échange et de coopération multiples signées par le Maroc vont conduire à la suppression de la totalité des droits de douane d'ici 2012.

## **2) La perception par les acteurs**

L'atout majeur du Maroc par rapport à la Tunisie est incontestablement la quasi-contiguïté de son territoire avec le sud de l'Union Européenne par le détroit de Gibraltar. A partir de 2004, la construction d'un port d'envergure internationale, Tanger Med dont la première tranche a été ouverte en 2007 (l'achèvement étant prévu en 2012), le continent européen n'est plus qu'à 14 km. Avec les grands travaux d'infrastructures permettant l'accessibilité des usines localisées dans le nord du Maroc, il se construit une très forte proximité permettant de produire en flux tendus les équipements à livrer dans les usines d'assemblage des constructeurs, notamment celles du sud de l'Europe (cf. annexe). La proximité des usines de composants marocaines constitue alors un atout par rapport aux PECO, proches de l'Allemagne, mais éloignés du sud de l'Europe.

Les directeurs d'établissement interrogés lors des entretiens sur la comparaison entre les deux pays ont souvent mis en avant, au Maroc comme en Tunisie, un désavantage du premier par rapport au second en dehors de la position géographique stratégique. Deux séries de facteurs sont évoqués : d'une part au niveau institutionnel et d'autre part au plan du marché du travail.

- Au niveau institutionnel, le Maroc serait désavantagé par une moindre efficacité de son organisation administrative, la démultiplication des démarches (à l'inverse du guiche unique de l'API en Tunisie) alors que certains reprochent un manque de suivi, de continuité et de rigueur. En outre, les aides financières et fiscales sont moindres.
- Au plan du travail, le Maroc présente tout d'abord un surcoût salarial estimé de 10 à 20%, auquel s'ajoutent d'autres coûts cachés comme les coûts générés par le transport de la main d'œuvre dans la région de Tanger. Un deuxième reproche avancé tient au manque de culture industrielle de la main d'œuvre marocaine et d'un niveau de formation générale inférieur à la Tunisie. Troisième série de facteurs, l'imprécision de la législation sur le travail : le code du travail marocain serait confus, susceptible d'interprétations multiples, ce qui se double de l'absence de conventions collectives et

de pratiques de négociations. A défaut de règles explicites, certains se plaignent du flou et des incertitudes concernant la relation d'emploi : « Hormis le SMIG, tout est discussion de marchands de tapis », commente le directeur d'un site industriel de plusieurs milliers d'emploi à Tanger, qui a auparavant géré un site tunisien. Sur le site de Tanger, des conflits interviennent périodiquement avec un cas extrême, l'usine Delphi ayant connu une flambée avec grève et manifestations en 2007<sup>7</sup>, des directeurs du site ayant un jugement très négatif sur certaines pratiques d'entreprises qui abusent des possibilités de flexibilité de la main d'œuvre locale. Faute d'une régulation négociée, les risques de tension existent et les entreprises n'aiment pas l'incertitude, a fortiori dans un contexte de production à flux tendus où le moindre retard de livraison des usines d'assemblage peut être extrêmement coûteux.

## **II. Les dynamiques spatiales d'agglomération des activités automobiles**

Bien que la concentration spatiale des activités automobiles prenne des formes différenciées entre le Maroc et la Tunisie, on retrouve dans ces deux pays le jeu des mêmes forces centripètes, mais aussi centrifuges qui révèlent les limites de la proximité.

### **A. Des morphologies divergentes**

#### **1) La bipolarisation de l'espace automobile marocain**

##### *a) Industrie autocentrée et le pôle de Casablanca*

La géographie automobile marocaine est le produit de son histoire. Et cette histoire s'est longtemps résumée à son usine d'assemblage casablancaise, la SOMACA. Après bien des vicissitudes liées à la libéralisation des politiques commerciale et industrielle marocaines qui mettait fin au régime protecteur de la production nationale dont elle bénéficiait, l'entreprise aujourd'hui filiale de Renault connaît un redressement spectaculaire lié au succès du véhicule *low cost* du groupe français qui envisage une production de 90 000 Logan à l'horizon 2010.

Plus d'une cinquantaine d'années de production automobile<sup>8</sup> ininterrompue ont permis l'émergence d'un tissu d'équipementiers locaux qui, grâce au régime de protection, bénéficiaient d'un monopole de fait dans l'approvisionnement de la SOMACA en première monte. La politique de substitution aux importations leur réservait aussi le marché des distributeurs de pièces de rechange pour les véhicules importés, marché relativement dynamique, le parc étant majoritairement constitué de véhicules âgés de plus de 10 ans, nécessairement gourmands en réparations (Layan, Mezouaghi, 2004).

La réorientation de l'industrie marocaine vers la production de pièces et de composants n'a pas pour l'instant fait perdre à la région de Casablanca sa place de premier pôle automobile national. La modernisation de la SOMACA a attiré plusieurs équipementiers

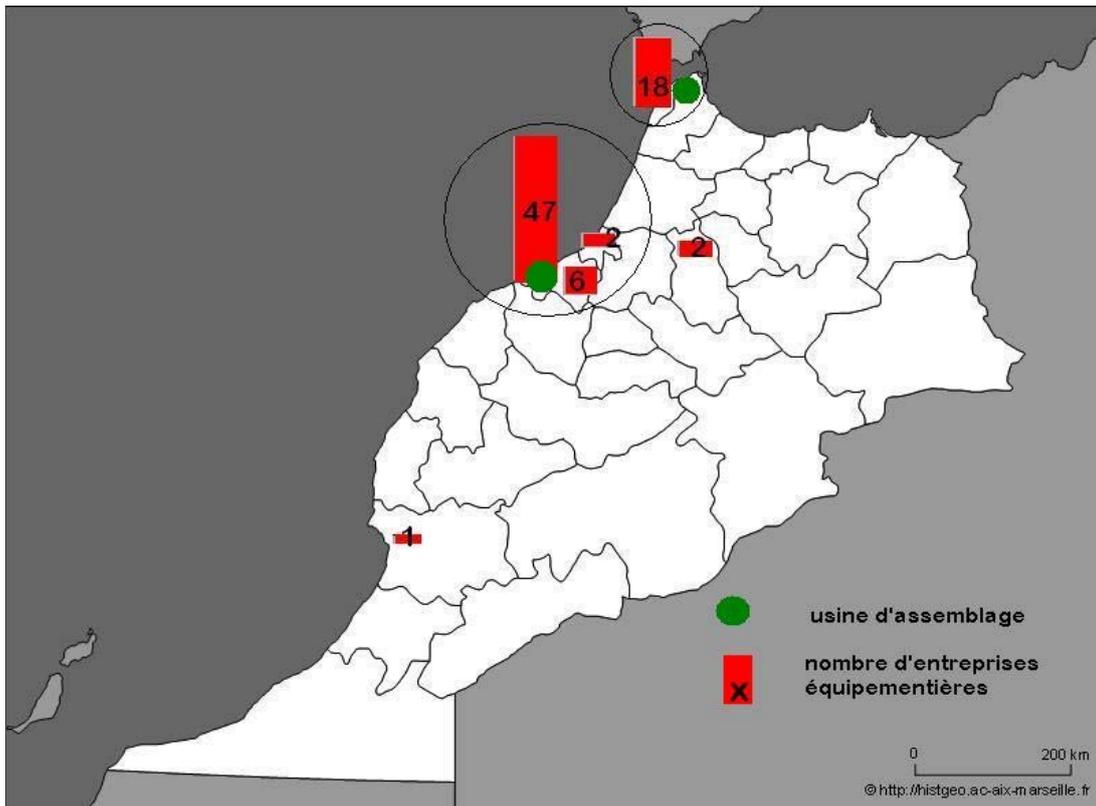
---

<sup>7</sup> Voir l'entretien avec deux des animateurs de ce mouvement social « Delphi Tanger : Una historia de explotacion y crueldad », <http://estrecho.indymedia.org/newswire/display/68320/index.php>

<sup>8</sup> Il serait plus approprié de parler d'assemblage que de production.

internationaux dont certains ont installé des usines destinées aussi à l'exportation. C'est le cas en particulier de Valeo qui a développé son activité dans ses deux usines de Bouzkoura et de Bouznika (2004) avant de les céder à son concurrent italien Leoni. Les principaux acteurs de l'industrie automobile se répartissent d'ailleurs entre ces deux positions géographiques : essentiellement la zone autour de la SOMACA sur la route de Rabat et le sud de l'agglomération (vers Marrakech).

### **Carte 1 – La bipolarisation de l'espace automobile au Maroc : la localisation des équipementiers en 2007**



Source : AMICA

Le maintien du pôle casablançais est clairement lié à des effets classiques d'agglomération : intérêt de se localiser à proximité de fournisseurs et/ou de clients eux-mêmes présents dans la zone. L'autre avantage est celui de la richesse relative du bassin d'emplois de l'aire urbaine. La modernisation de l'ensemble de la filière (production destinée à la SOMACA ou à l'exportation) augmente en effet continuellement les besoins en personnels qualifiés, techniciens de maintenance ou ingénieurs (qualité, logistique). Or la capitale économique du royaume concentre la plus grande partie des centres de formation supérieurs pour l'industrie et continue d'attirer les cadres marocains de haut niveau, formés au pays ou à l'étranger.

#### *b) Maquiladorisation dans la région de Tanger*

Le deuxième pôle en forte croissance est de formation plus récente et est promis à devenir à moyen terme le nouveau centre de l'industrie automobile marocaine et un pôle important du système automobile européen. Il est d'ores et déjà le territoire privilégié de la réorientation structurelle du secteur. L'installation massive des équipementiers au cours des dix dernières années a fait de la zone de Tanger un pôle de premier plan dans la nouvelle

spécialité marocaine qu'est le câblage. Après la localisation du n°1 mondial du secteur, l'américain Delphi, dès 1999, c'est l'ouverture de la zone franche de Tanger (Tanger Free Zone ou TFZ créé la même année) qui change la donne en proposant un site aménagé et des conditions fiscales attrayantes. Dès 2001, plusieurs leaders mondiaux du câblage s'y installent : le n°2 mondial Yazaki et Lear (n°4) mais aussi la filiale de câblage de Volkswagen, revendue récemment par le groupe allemand au japonais Sumitomo. Depuis d'autres câbleurs de moindre importance, espagnols et portugais en particulier, les ont rejoint. La tendance au mimétisme a évidemment joué dans ces décisions convergentes de co-localisation selon le principe du *follow the leader* cher à Knickerbocker. Mais le câblage est aussi le segment le plus intense en main d'œuvre peu qualifiée de l'ensemble du processus de production automobile, celui que dès la fin des années 70 les firmes américaines délocalisaient massivement dans les *maquiladoras* de la frontière nord-mexicaine. Il s'agit ici d'un mouvement progressif de substitution des productions jusqu'ici réalisées par des unités sud-européennes, essentiellement espagnoles et portugaises, la pression à la baisse des coûts imposée par les constructeurs à leurs fournisseurs excluant le maintien dans des régions où le développement économique s'accompagne d'une croissance des niveaux de revenus et donc des coûts salariaux. La proximité des sites d'assemblage final de la péninsule ibérique donne à Tanger un avantage substantiel.

Ce mouvement est aujourd'hui autoentretenu par le processus d'agglomération lui-même qui produit les ressources spécifiques nécessaires aux unités de câblage. L'installation des usines d'assemblage de faisceaux s'est en effet accompagnée de celle de fournisseurs et prestataires. On y trouve les fabricants de composants, de connecteurs plastiques et de gaines en particulier (Delfingen, Schlemmer), les spécialistes de la fabrication et de la maintenance d'équipements (EMDEP) et les services de soutien. On trouve aussi dans la zone une unité ultramoderne du fabricant tunisien de câbles automobiles COFICAB (groupe Chakira). S'est développée également une activité de sous-traitance de volume qui assure pour les grands du câblage la gestion de l'incertitude marchande. Cette activité est le fait de PME spécialisées (CALM, FILCON Maroc ou Virmousil) mais aussi d'ateliers quasi-artisans, le matériel de production peu onéreux pouvant même être fourni par les équipementiers de premier rang. Au total on peut estimer à près de 15 000 le nombre de salariés engagés directement ou indirectement dans l'activité du câblage dans la région. Cette *maquiladorisation*<sup>9</sup> à l'œuvre dans la zone de Tanger touche aussi le secteur du textile automobile. Il s'agit de l'activité de coupe et de couture pour la fabrication des coiffes de sièges, c'est-à-dire de l'élément textile constitutif du housage du siège. A l'installation des principaux groupes espagnols (Antolin), portugais (Sunviauto) et américains (Polydesign) succède aujourd'hui celle des Français : le groupe Treves (Treroc) et bientôt Faurecia. On peut s'attendre à un renforcement de cette activité avec l'ouverture de l'usine Renault-Nissan

Le pôle tangérois en plein essor va en effet être profondément transformé par l'irruption du projet Hercule de l'Alliance Renault-Nissan. Bénéficiant d'un ensemble nouveau d'infrastructures performantes en matière portuaire (le nouveau port de TangerMed) mais aussi autoroutière et ferroviaire, le groupe franco-japonais s'apprête à construire à

---

<sup>9</sup> On appelle *maquiladorisation*, le processus de spécialisation industrielle dans des segments du processus de production intenses en main d'œuvre peu qualifiée (au départ tout du moins) à destination du marché des pays développés. Les travaux de plusieurs économistes et sociologues mexicains ont montré un phénomène de qualification croissante des activités (*maquiladoras* de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> générations). Cf. Carrillo, Gomis, 2003.

Melloussa<sup>10</sup> deux usines d'assemblage (200 000 puis 400 000 véhicules/an) qui devraient générer 6000 emplois directs et près de 30 000 emplois indirects.

### *c) Vers un maillage des espaces intermédiaires ?*

L'intégration régionale de l'industrie marocaine produit le même effet géographique que nous avons pu observer lors de l'ouverture d'autres industries nationales autocentrées comme l'Espagne ou le Mexique (Layan, 2000) : perte de poids relatif de la région capitale et déplacement vers la frontière ouvrant sur la zone d'intégration. Mais la poursuite de la croissance et de l'intégration produit un rééquilibrage au profit des anciennes régions automobiles titulaires d'avantages spécifiques non négligeables (Puebla et Toluca au Mexique, Casablanca au Maroc).

L'encombrement déterminé par les effets de mimétisme peut aussi permettre à de nouvelles régions de bénéficier de l'essor industriel. Ce fut le cas au Mexique pour les régions intermédiaires au nord de Mexico (Aguascalientes, Silao, San Luis Potosi). On assiste de même au Maroc à l'émergence d'un nouveau pôle du câblage dans la zone de Kenitra. On pourrait imaginer à l'avenir que la région de Meknès bien pourvue en infrastructures de formation bénéficie aussi de la croissance prévisible de l'industrie automobile marocaine.

## **2) La déconcentration concentrique en Tunisie**

La répartition de l'industrie automobile sur le territoire tunisien est beaucoup plus homogène qu'au Maroc. Un examen attentif de l'annuaire API nous a permis d'identifier 119 entreprises que l'on peut classer dans l'industrie automobile. Sur les 24 gouvernorats tunisiens, 15 accueillent des industriels du secteur (Carte 2). Les 73 entreprises totalement exportatrices sont présentes dans 13 d'entre eux, c'est-à-dire dans plus de la moitié des régions.

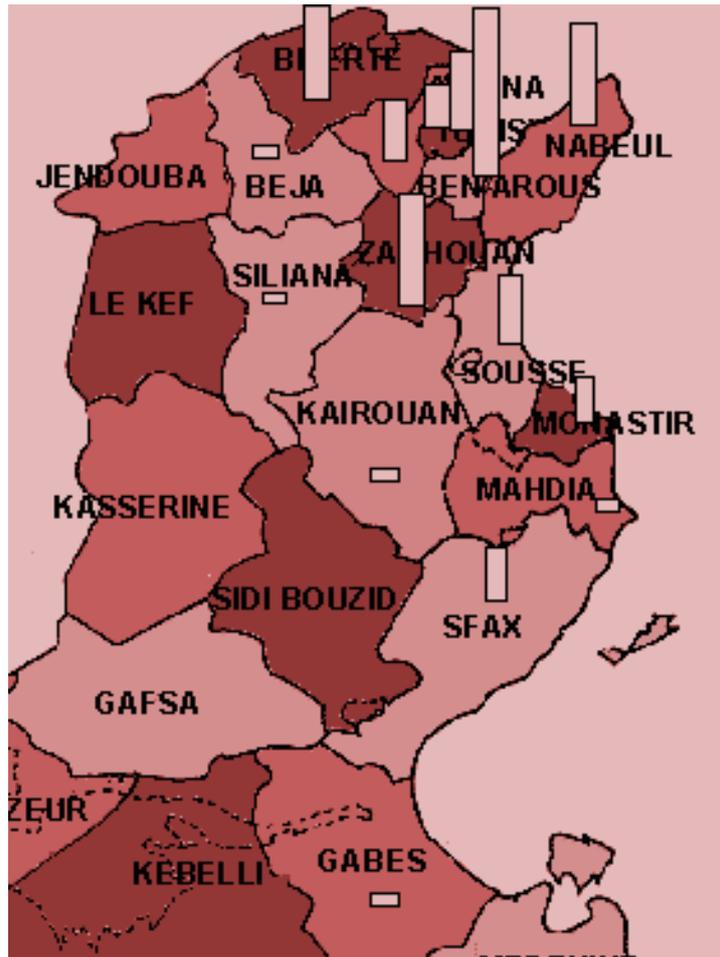
La capitale et ses environs constituent sans conteste le centre traditionnel de l'industrie équipementière tunisienne. Le tissu industriel y est extrêmement dense et diversifié. Si l'on prend pour référence l'agglomération tunisoise au sens large, c'est-à-dire la zone correspondant au gouvernorat de Tunis et Banlieue d'avant 1984<sup>11</sup>, ce Grand Tunis présente une concentration incomparable, accueillant le tiers de l'activité équipementière tunisienne : plus de 35% des établissements de notre échantillon et près de 30% des entreprises totalement exportatrices. C'est sur cette zone et en particulier sur les gouvernorats de Tunis et de Ben Arous (au sud de l'agglomération) que l'on trouve les entreprises les plus anciennes, le plus souvent d'une taille respectable. La variété des investisseurs est aussi notable : forte proportion d'entreprises tunisiennes, en particulier celles du groupe Chakira (COFAT) et de coentreprises, présence de filiales de multinationales françaises, européennes mais aussi américaines (Lear) et de capitaux arabes.

---

<sup>10</sup> La zone de Melloussa se situe à une quinzaine de kilomètres au sud-est de Tanger et une trentaine de au sud-ouest du nouveau port de Tanger-Méditerranée.

<sup>11</sup> L'ancien gouvernorat de Tunis a été divisé en trois en décembre 1983 donnant naissance aux deux gouvernorats de Ben Arous et de l'Ariana. Ce dernier a été de nouveau scindé en 2000 lors de la création du gouvernorat de La Manouba.

Carte 2 – La polarisation de l'industrie automobile autour de Tunis



Source : élaboration par les auteurs à partir des données du site web de l'API

La capitale et ses environs constituent sans conteste le centre traditionnel de l'industrie équipementière tunisienne. Le tissu industriel y est extrêmement dense et diversifié. Si l'on prend pour référence l'agglomération tunisoise au sens large, c'est-à-dire la zone correspondant au gouvernorat de Tunis et Banlieue d'avant 1984<sup>12</sup>, ce Grand Tunis présente une concentration incomparable, accueillant le tiers de l'activité équipementière tunisienne : plus de 35% des établissements de notre échantillon et près de 30% des entreprises totalement exportatrices. C'est sur cette zone et en particulier sur les gouvernorats de Tunis et de Ben Arous (au sud de l'agglomération) que l'on trouve les entreprises les plus anciennes, le plus souvent d'une taille respectable. La variété des investisseurs est aussi notable avec une forte proportion d'entreprises tunisiennes, en particulier celles du groupe Chakira (COFAT) et de coentreprises aux côtés de filiales de multinationales.

L'orientation exportatrice de l'industrie tunisienne a d'abord plutôt profité à des régions un peu plus éloignées de la capitale (Tizaoui, 2001, 2004). Dès le milieu des années 90 la région de Bizerte accueille des investissements de taille importante à capitaux étrangers (MGI Coutier, Valeo) ou tunisiens (COFAT), devenant un pôle national du câblage (arrivée de SCV en 2001) en confirmant ses succès dans d'autres industries exportatrices (textile,

<sup>12</sup> L'ancien gouvernorat de Tunis a été divisé en trois en décembre 1983 donnant naissance aux deux gouvernorats de Ben Arous et de l'Ariana. Ce dernier a été de nouveau scindé en 2000 lors de la création du gouvernorat de La Manouba.

électronique). L'activité de câblage s'est aussi développée dans le gouvernorat de Nabeul qui profite de la liaison autoroutière avec Tunis (Grombalia, Hammamet). On y observe une forte présence d'entreprises italiennes. Les groupes allemands marquent eux leur préférence pour le gouvernorat de Sousse qui possède un tissu assez ancien d'établissements exportateurs relativement importants (près de 1200 employés en moyenne).

Plus récemment, la politique volontaire d'aménagement du territoire du gouvernement tunisien a bénéficié surtout à la région rurale de Zaghouan (Kriaa, Montacer, 2009), à une heure de route de Tunis, devenue en quelques années un pôle majeur de l'industrie équipementière tunisienne. Zaghouan est le gouvernorat qui accueille le plus d'entreprises du secteur totalement exportatrices alors qu'aucune d'entre elles n'existait avant 2001. Une zone industrielle importante s'est développée à El Fahs autour du complexe industriel du suédois Autoliv (fabrication de volants). L'expansion sectorielle se poursuit maintenant autour du petit village d'Hammam Zriba, cible d'un programme d'aide spécifique.

Toujours soutenue par cette politique gouvernementale relayée efficacement par les gouverneurs l'expansion géographique de l'industrie automobile concerne aujourd'hui des régions de plus en plus éloignées de la métropole tunisoise. Une deuxième ceinture d'investissements équipementiers émerge incluant des régions situées plus à l'intérieur du pays. Il y a quelques mois le spécialiste coréen Sewon (Yura) et l'allemand Dräxlmaier ouvraient des unités de production de câbles respectivement à Kairouan et Siliana. Plusieurs investissements sont aujourd'hui annoncés dans le gouvernorat du Kef (qui borde l'Algérie), dont celui de l'équipementier japonais Yazaki (ouverture 2009).

## **B. Atouts et limites de la proximité**

La littérature a déjà souligné les avantages de la proximité (Gilly, 2006) qui conduisent à la concentration d'activités semblables du fait du jeu des économies d'agglomération. Mais la concentration spatiale induit aussi des externalités négatives au niveau de la relation d'emploi qui génèrent des forces de dispersion.

### **1) Les avantages de l'agglomération**

La concentration spatiale des activités automobiles dans les pays du Maghreb tient probablement plus des économies d'urbanisation (externalités Jacobs) que des économies de localisation (externalités MAR)<sup>13</sup>.

L'agglomération d'activités automobiles ne se justifie pas par l'intensité des interactions entre les différentes unités, puisque la plupart des entreprises étrangères n'entretiennent quasiment aucune relation avec d'autres entreprises locales, important la quasi-totalité de leurs intrants et exportant leur production. Certes, il existe certaines relations d'approvisionnement au plan local, particulièrement entre les producteurs de câbles ou de connecteurs plastiques et les fabricants de faisceaux électriques, mais cela reste marginal en comparaison de l'ensemble des achats. Au contraire d'autres formes d'agglomération, comme les parcs de fournisseurs autour des usines d'assemblage (Frigant, Lung, 2002), ce n'est pas la relation d'approvisionnement qui est facteur d'agglomération (ce ne sont donc pas des problèmes de coûts de transport, de variété de l'offre ou de délai de livraison qui interviennent).

---

<sup>13</sup> Sur cette distinction cf. Fujita, Thisse, 2003.

La littérature économique associe aussi, depuis Marshall, concentration et échanges d'informations, ce qui fait référence aux externalités de connaissances. Faute de relations entre les entreprises, les échanges d'information n'ont pas de fondement, si ce n'est de façon marginale à travers certaines relations entre entreprises et, plus largement, par les échanges et la mobilité des salariés susceptibles de passer d'une entreprise à une autre. C'est une situation très fréquente sur Tanger où les salariés, surtout les plus qualifiés, peuvent être amenés à changer d'entreprise, notamment mais non exclusivement dans le secteur des faisceaux électriques où les salariés construisent leur trajectoire professionnelle en passant d'une entreprise à une autre<sup>14</sup>.

L'agglomération s'explique par la disponibilité partagée d'infrastructures qui favorisent une accessibilité essentielle pour le secteur automobile où les composants et sous-ensembles doivent être délivrés en flux tendus. La proximité des infrastructures portuaires est essentielle pour traverser la Méditerranée dans les meilleurs délais, les routes et autoroutes permettant de converger vers le port. L'accessibilité joue aussi dans l'autre sens, l'essentiel des entrants étant importés et c'est donc dans les deux sens que l'accessibilité des produits importés et exportés est essentielle. Le port Tanger Med a ainsi démultiplié les perspectives d'implantation dans le nord du Maroc (créant l'opportunité de l'implantation de Renault-Nissan), le port de Casablanca jouant déjà un rôle pour la première région automobile du pays. De la même façon, la localisation concentrique autour de Tunis s'explique en grande partie par le besoin d'être à proximité du port et cette exigence réduit les probabilités d'une délocalisation dans des régions trop éloignées des infrastructures portuaires.

L'accès à un bassin de main d'œuvre suffisant est aussi un facteur d'agglomération dans la mesure où les entreprises recherchent des compétences similaires, qu'elles relèvent de connaissances et savoir faire techniques ou de pratiques organisationnelles ou managériales. La gestion du *process* industriel des différentes activités du secteur automobile relève d'une proximité institutionnelle : la pression du flux tendu, l'exigence de qualité, le contrôle des coûts sont, dans cette industrie, incomparables avec ce qui peut se passer dans d'autres secteurs comme le textile. Un responsable DRH nous a ainsi déclaré éviter d'embaucher du personnel ayant une expérience dans la confection car les exigences ne sont pas les mêmes. De ce point de vue, l'agglomération permet de bénéficier d'une main d'œuvre partageant certaines compétences que peut favoriser la mise en œuvre de politiques de formation commune sur un site. A travers la formation professionnelle de la main d'œuvre, les pouvoirs publics visent à renforcer l'attractivité de leur territoire vis-à-vis des IDE. La proximité des universités et formations techniques supérieures (techniciens, voire ingénieurs) est aussi un facteur d'agglomération près des grands centres urbains. C'est un des problèmes auquel est confronté la région de Tanger, la faiblesse de son appareil de formation pouvant être un goulot d'étranglement pour l'expansion rapide du secteur (Layan, Lung, 2008).

## **2) Les contreparties de l'agglomération : la concurrence sur le marché de l'emploi**

Lors d'entretiens dans la zone franche de Tanger, un des managers a précisé que l'objectif de localisation était d'« être le plus loin possible des constructeurs », alors qu'un autre déclarait : « L'arrivée de Renault, c'est la catastrophe ! ». Ces deux témoignages révèlent que la concentration présente des limites qu'illustrent particulièrement le cas de la région de Tanger confrontée à une croissance brutale de l'emploi industriel, notamment

---

<sup>14</sup> On trouve ainsi de nombreuses candidatures avec des CV sur différents sites web.

automobile, alors que le bassin d'emploi reste réduit (cf. Piermay, 2009 ; Piermay, Piveteau, 2009).

Dans ce contexte, la main d'œuvre y est largement originaire d'autres régions du Maroc. Les entreprises enquêtées annoncent qu'environ 70% de la main d'œuvre non qualifiée n'est pas de la région, le recrutement s'effectuant essentiellement par des agences publiques. Ce type de recrutement pose problème car, du fait d'un réseau de transports collectifs insuffisants et d'un niveau de rémunération qui ne permet pas l'achat de moyens individuels, les entreprises sont obligées d'organiser des transports de leurs salariés, ce qui ajoute des coûts supplémentaires. En outre, la main d'œuvre n'est pas très stable : les retours au pays pour voir la famille lors des fêtes ne sont pas assurés d'une reprise du travail dans les délais (si bien que certaines entreprises organisent le transport de leurs salariés dans les régions d'origine pour s'assurer de leur retour à la date prévue). Il est fréquent qu'il y ait une pure et simple défection. Les offres d'emploi étant nombreuses, y compris dans des secteurs comme le BTP aux horaires plus souples, les salariés n'hésitent pas à changer d'employeur, d'où un taux de *turn over* élevé (jusqu'à 20-30% nous ont indiqué certains entretiens). Le manque de main d'œuvre qualifiée est particulièrement dramatique à Tanger, entraînant un surcoût salarial des techniciens (qui seraient mieux payés qu'à Casablanca, la capitale) d'autant que la croissance rapide crée des tensions sur le prix du foncier et donc des logements<sup>15</sup>. La rareté de cette main d'œuvre conduit aussi à des « débauchages » de cadres et techniciens entre entreprises, y compris sur la zone franche, créant un climat tendu que s'efforcent de réguler les autorités en favorisant le respect d'un code de « bonne conduite », code régulièrement transgressé.

Ces limites de la concentration conduisent à des arbitrages différenciés selon les firmes entre localisation centrale dans les pôles urbains et déconcentration éventuellement dans des zones rurales, à une heure de transport des agglomérations urbaines, surtout quand des aides publiques soutiennent des implantations dans des régions reculées. La disponibilité de la main d'œuvre non qualifiée (souvent féminine) est assurée par l'environnement local, mais les entreprises rencontrent alors souvent des difficultés pour ce qui concerne les emplois qualifiés, dans la mesure où ce type de personnel a des opportunités d'emploi nombreuses en ville, lieu habituel de résidence de l'encadrement. Si bien que les usines localisées dans les zones rurales peuvent avoir du mal à attirer et stabiliser du personnel qualifié contraint à des déplacements journaliers. Certains directeurs d'usines implantées dans le gouvernorat de Zaghouan ont ainsi, lors des entretiens, considéré que la décision de s'y localiser se révélait au final une vision court-termiste, les avantages dont leur entreprise avaient pu bénéficier au départ ne compensant pas les désagréments qui se révélaient à moyen terme<sup>16</sup>.

## Conclusion

L'agglomération spatiale des activités automobiles ne semble pas porteuse d'une activation des modes de gouvernance territoriale (Baron, Hattab-Christmann, 2006), ce qui peut s'expliquer par trois séries de facteurs.

Premièrement, la configuration spatiale : dans le cas de la Tunisie, l'agglomération est aussi une dispersion autour de la capitale, du fait d'un statut *offshore* qui ne correspond pas à une zone précise. Dès lors, n'émerge pas un intérêt à une prise en charge collective des problèmes communs rencontrés par les entreprises. A contrario, la concentration dans la zone

---

<sup>15</sup> Trois projets de ville nouvelle sont associés à l'implantation de Renault-Nissan.

<sup>16</sup> Sentiment partagé par le directeur d'un autre établissement d'un équipementier européen qui avait fait le choix inverse en s'implantant sur Tunis.

franche de Tanger amène à des formes de gouvernance territoriale, la structure favorisant des rencontres entre dirigeants des sites pour faire le point sur les problèmes à résoudre, y compris sur la question de la gestion de l'emploi qualifié qui s'avère difficile.

Deuxième facteur explicatif, l'absence d'entreprise leader qui aurait un poids suffisant pour prendre un rôle dominant dans cette gouvernance. Il est probable que l'implantation de Renault-Nissan à Tanger change la donne, dans la mesure où de nombreux équipementiers partageront son devenir et que cet acteur dominant assume un rôle dans le futur.

Troisième point à considérer, l'environnement institutionnel, notamment la place des syndicats ou associations professionnels. Dans le cas de la Tunisie, la forte centralisation du pouvoir par le gouvernement semble bloquer l'émergence d'une expression autonome des entreprises automobiles. On n'y trouve ainsi pas trace d'associations au contraire du Maroc où le milieu s'est structuré autour de l'AMICA (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile) qui intervient sur la réflexion stratégique du secteur. L'ambiguïté et le contournement des règles formelles semble une pratique courante au Maroc, ce qui pourrait justifier une gouvernance locale plus dense.

## Références

- Baron C., Hattab-Christmann M. (2006) 'Développement local et gouvernance territoriale. Plasticité des concepts ou transférabilité des modèles entre économies occidentales et économies maghrébines ?', in *Alfa 2006. Les territoires productifs en question(s) ?*, M. Mezouaghi (coord.). Paris : Servedit/Maisonneuve & Larose
- Carrillo Jorge, Gomis Redi (2003) « Challenge for maquiladoras given the loss of competitiveness », *Comercio Exterior*, Vol. 53, No. 4, Mexico.
- Coris M. (2008) "Proximités et délocalisations. Evidences à partir du cas du logiciel", à paraître dans la *Revue d'économie régionale et urbaine*.
- Coris M. (2009) 'Industrialisation des processus productifs et choix de localisation : une lecture des implantations des SSII au Maghreb', à paraître dans *Dynamiques d'agglomération des activités et gouvernance territoriale*, sous la direction de Mihoub Mezouaghi, IRMC, Tunis.
- Dalla Pria Y., Vicente J. (2006) « Interactions mimétiques et identité collective : gloire et déclin du 'Silicon Sentier' », *Revue Française de Sociologie*, 47.
- Diagne D., 2005, *L'industrie automobile française au Maghreb. Caractéristiques des marchés et stratégies des acteurs. Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur*, Document de travail, MINEFI, DGE, Service des Politiques de d'Innovation et de Compétitivité, Sous-direction de la Coopération Industrielle Internationale, Multigraphié
- Domanski B., Lung Y. (2009) "European periphery and automotive industry", Introduction to the special issue of *European Urban and Regional Studies* (à paraître)
- Freyssenet, M., Lung, Y. (2000) 'Between Globalization and Regionalisation: What is the Future of the Motor Industry?', in: J. Humphrey, Y. Lecler and M.S. Salerno (eds), *Global Strategies and Local Realities; The Auto Industry in Emerging Markets*, pp. 72-94. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G., eds. (2003) *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?* Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

- Frigant V. (2007) "Between Internationalization and Proximity: The internationalization process of automotive first tier suppliers", *Cahiers du GREThA*, 2007-13, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2007-13.html>
- Frigant V., Lung Y. (2002) "Geographical Proximity and Supplying Relationships in Modular Production", *International Journal of Urban and Regional Research*, 2002, Vol.26, n°4, pp.742-55
- Fujita M., Thisse J.F. (2003) *Economies des villes et de la localisation*, Bruxelles : De Boeck.
- Gilly J.P. (2006) 'L'économie de proximité. Principes méthodologiques et études de cas', in *Alfa 2006. Les territoires productifs en question(s) ?*, M. Mezouaghi (coord.). Paris : Servedit/Maisonneuve & Larose,
- Kriaa M., Montacer M. (2009) 'Agglomération des activités industrielles à Zaghouan : entre logique territoriale et logique incitative', à paraître dans *Dynamiques d'agglomération des activités et gouvernance territoriale*, sous la direction de Mihoub Mezouaghi, IRMC, Tunis
- Hatem F., Vu A.C. (coord.), 2004, "La filière automobile dans la région euro-méditerranéenne", *Notes et Etude ANIMA*, n° 11.
- Layan J.B., Lung Y. (2004) "The Dynamics of Regional Integration in the European Car Industry", in *Cars, Carriers of regionalism?*, J. Carrillo, Y. Lung and R. van Tulder (eds), Basingstoke: Palgrave-Macmillan, pp.57-74.
- Layan J.B., Lung Y. (2007) "Les nouvelles configurations de l'espace automobile méditerranéen", *Région et Développement*, n°25, pp.157-176
- Layan J.B., Lung Y. (2008) "Le développement du pôle automobile de Tanger est-il soutenable ?" Communication à la 16<sup>th</sup> rencontre internationale du GERPISA *Automobile industry and sustainable development. Concepts and doctrines, public policies and company strategies*, Turin (Italy), 18-20 June 2008
- Layan J.B., Mezouaghi M. (2004) "Maghrebi Integration and the Automobile Industry: Past Failures and New Perspectives", in *Cars, Carriers of regionalism?*, J. Carrillo, Y. Lung and R. van Tulder (eds), Basingstoke: Palgrave-Macmillan, pp.189-201.
- Layan J.B., Mezouaghi M., Lung Y. (2001) "Entre mondialisation et régionalisation : quelles voies possibles pour l'industrie automobile algérienne ?", *Mondialisation et modernisation des entreprises. Enjeux et trajectoires*, Ferfera M.Y., Benguerna M. et M.A. Isli (coord.), Alger : Casbah Editions, pp.199-223
- Layan, J.B. (2000) 'The Integration of Peripheral Markets: A Comparison of Spain and Mexico', in: J. Humphrey, Y. Lecler and M. S. Salerno (eds) *Global Strategies and Local Realities; The Auto Industry in Emerging Markets*, pp. 122-48. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lung Y. (2004) "The Changing Geography of the European Automotive System", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.4, n°2/3, 2004, pp.137-64
- Lung Y., guest editor (2002) "The Changing Geography of the Automobile Industry", Symposium de *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.26, n°4
- Lung Y., van Tulder R. (2004), 'In search of a Viable Automobile Space', in *Cars, Carriers of regionalism?*, J. Carrillo, Y. Lung and R. van Tulder (eds), Basingstoke: Palgrave-Macmillan, pp.1-20.

- Mission Economique de l'Ambassade de France en Algérie (2007) *Le marché de l'automobile et des équipements pour véhicules légers en Algérie*, UbiFrance, Paris.
- Mouhoub E.M. (2006) *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Nicet-Chenaf D., Rougier E. (2007) "Les investissements directs étrangers : une analyse comparative de l'attractivité du Maroc et de la Tunisie", *Cahiers du GREThA*, 2007-02, à paraître dans *Région et développement*
- Piermay J.L. (2009) 'La frontière, un outil de projection au monde. Les mutations de Tanger (Maroc)', à paraître dans *Espaces et société*, n°134.
- Piermay J.L., Piveteau A. (2009) 'L'impensé local de la stratégie d'émergence industrielle marocaine. Quelques limitations observables à partir du cas tangérois', à paraître dans *Dynamiques d'agglomération des activités et gouvernance territoriale*, sous la direction de Mihoub Mezouaghi, IRMC, Tunis.
- Rodrik, D. (2007) *One Economics, Many Recipes. Globalization, Institutions, and Economic Growth*, Princeton University Press.
- Tizaoui, H. (2001) *La mondialisation de l'industrie tunisienne. Les industries automobiles en Tunisie*, Tunis: Publication de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Tunis I.
- Tizaoui, H. (2004) 'L'ascension fulgurante de la sous-branche des faisceaux de câbles automobiles en Tunisie : une hyperspécialisation ou une adaptation socio-spatiale à la mondialisation", *Cahiers du CREAD*, n°70, pp.5-40.

## Annexe 1: liste des entretiens

### Maroc (Tanger sauf la SOMACA)

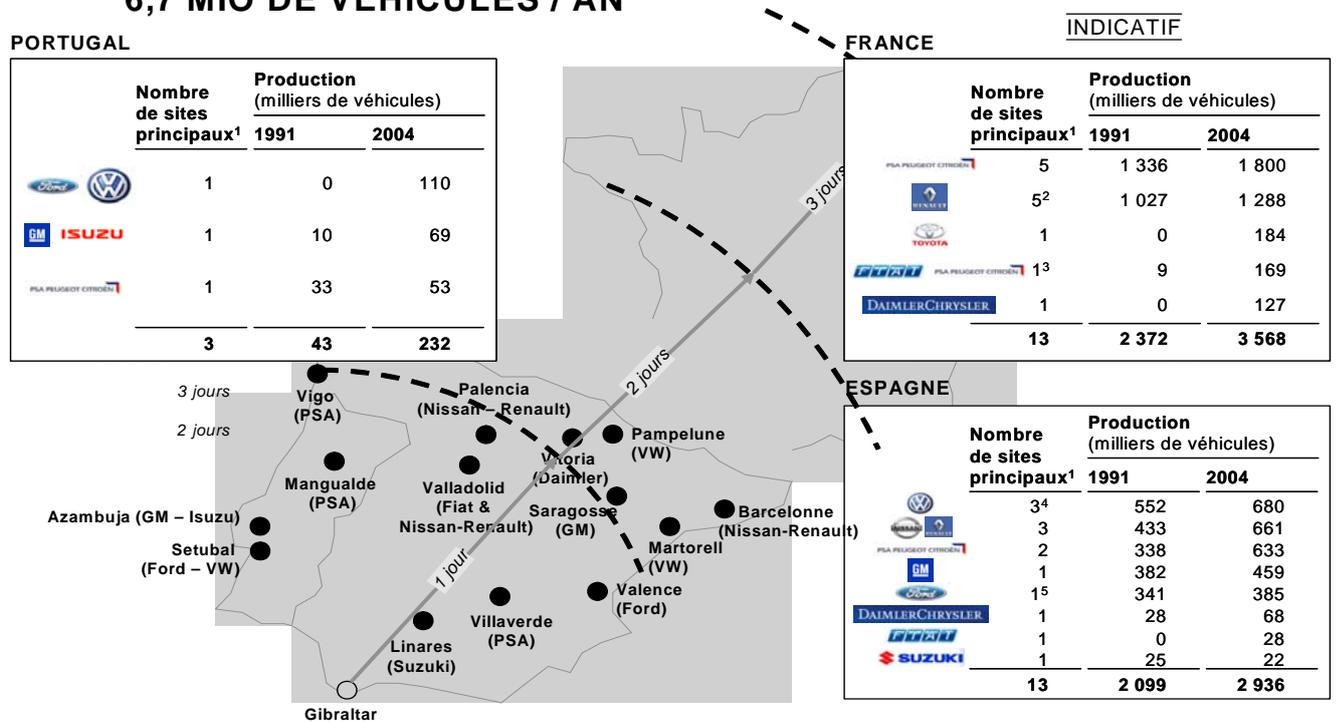
Entreprise	Activité
AUTOMOTIVE WIRING SYSTEMS MOROCCO	Faisceaux de câbles pour l'industrie automobile
COFICAB MAROC	Câblage automobile
COVERCAR MAROC	Fabrication de produits textiles pour l'automobile
EMDEP MOROCCO	Fabrication de composants électro-pneumatiques pour l'industrie automobile
POLYDESIGN SYSTEMS	Produits textiles pour le secteur automobile
SAVOY MOULAGE MAROC	Injection plastique, moulage et assemblage des connecteurs pour l'industrie automobile
DELFINGEN MA (ex SULEVE MAROC)	Sous-traitance d'assemblage
TREROC	Fabrication de produits textiles pour l'automobile
VIRMOUSIL MAROC	Sous-traitance de faisceaux de câbles pour l'automobile
YAZAKI MAROC	Faisceaux de câble automobiles
CABLERIE AUTOMOBILE LUSO-MAROCAINE	Sous-traitance de faisceaux de câbles pour l'industrie automobile
TANGER FREE ZONE	Zone Franche de Tanger
SOMACA (Casablanca)	Assemblage de véhicules

### Tunisie

Entreprise	Province	Produit
AUTRONIC (Johnston Control)	Ben Arrous	Composants électroniques
ASW 4 EL FAHS (Autoliv)	Zaghouan	Fabrication de volants
AUTOLIV TUNISIA ZRIBA	Zaghouan	Ceintures de sécurité
DAYCO TUNISIA	L'Ariana	Composants automobiles
PLASTIC ELECTROMECHANIC COMPANY	Zaghouan	Injection plastique, moulage et assemblage
SOCIETE DE CABLAGE ELECTRIQUE ET ELECTRONIQUE DE TUNISIE	Zaghouan	Faisceaux de câbles pour l'industrie automobile
SOCIETE INDUSTRIELLE D'AMORTISSEURS	Tunis	Amortisseurs
VALEO ELECTRONICS AND CONNECTIVE SYSTEMS	Bizerte	Faisceaux de câbles pour l'industrie automobile

## Annexe 2 : La proximité de l'industrie automobile européenne depuis Tanger

**28 SITES D'ASSEMBLAGE SONT ACCESSIBLES EN MOINS DE 3 JOURS DEPUIS TANGER ET RÉALISENT UNE PRODUCTION DE 6,7 MIO DE VÉHICULES / AN**



1. > 20 000 véhicules / an – 2. Y compris Batilly (site Renault avec production Nissan et Opel) / Hors site de Romorantin (Matra) – 3. Site d'Hordoin  
4. Dont une fermée depuis 1998 – 5. y.c Production Mazda

Source : Présentation du programme Emergence

---

***Cahiers du GREThA***  
***Working papers of GREThA***

---

**GREThA UMR CNRS 5113**

Université Montesquieu Bordeaux IV  
Avenue Léon Duguit  
33608 PESSAC - FRANCE  
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75  
Fax : +33 (0)5.56.84.86.47

[www.gretha.fr](http://www.gretha.fr)

---

**Cahiers du GREThA (derniers numéros)**

- 2008-06 : MOYES Patrick, *La mesure de la pauvreté en économie*  
2008-07 : POUYANNE Guillaume, *Théorie économique de l'urbanisation discontinue*  
2008-08 : LACOUR Claude, PUISSANT Sylvette, *Medium-Sized Cities and the Dynamics of Creative Services*  
2008-09 : BERTIN Alexandre, *L'approche par les capacités d'Amartya Sen, Une voie nouvelle pour le socialisme libéral*  
2008-10 : CHAOUCH Mohamed, GANNOUN Ali, SARACCO Jérôme, *Conditional Spatial Quantile: Characterization and Nonparametric Estimation*  
2008-11 : PETIT Emmanuel, *Dynamique des préférences et valeurs morales : une contribution de la théorie des émotions à l'analyse économique*  
2008-12 : BRANA Sophie, NICET-CHENAF Dalila, *Diversités des trajectoires dans l'Union européenne et sa périphérie*  
2008-13 : CLEMENT Matthieu, MEUNIE André, *Economic Growth, inequality and environment quality: An empirical analysis applied to developing and transition countries*  
2008-14 : GRAVEL N., MOYES Patrick, *Bidimensional Inequalities an Ordinal Variable*  
2008-15 : ROUILLON Sébastien, *Variable Probabilities of Suit and Liability Rules*  
2008-16 : MALFAIT Jean-Jacques, PAJOT Guillaume, *Séquestration des flux de carbone forestier : mise en place d'un projet d'additionnalité des usages du bois dans la construction*  
2008-17 : YILDIZOGLU Murat, *Reinforcing the patent system? Effects of patent fences and knowledge diffusion on the development of new industries, technical progress and social welfare*  
2008-18 : ROUILLON Sébastien, *On the Existence of Anonymous and Balanced Mechanisms Implementing the Lindahl Allocations*  
2008-19 : MALFAIT Jean-Jacques, PAJOT Guillaume, *Séquestration des flux de carbone forestier : rotations des peuplements, prise en compte des produits bois et optimisation des stocks de carbone*  
2008-20 : LAYAN Jean-Bernard, LUNG Yannick, *Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative*

---

La coordination scientifique des Cahiers du GREThA est assurée par Sylvie FERRARI et Vincent FRIGANT. La mise en page est assurée par Dominique REBOLLO.