

# Stratégie des firmes et nouvelles formes d'internationalisation

L'insertion des firmes marocaines dans les réseaux  
internationaux de production, quelles perspectives et  
quelles implications ?



# Sommaire

Introduction .....	4
I. Intégrer les évolutions de l'environnement international dans les stratégies des entreprises.....	4
II. Mettre en place les fondements d'une compétitivité globale .....	5
2.1 Un pré-requis : évoluer dans un environnement national compétitif .....	5
2.2 Etablir un bon positionnement à l'international.....	5
2.3 Développer des avantages compétitifs dynamiques .....	6
2.4 Prendre en compte le concept de durabilité dans les stratégies des entreprises .....	8

## Introduction

Une insertion réussie dans les réseaux internationaux de production suppose, pour les firmes marocaines, de prendre en considération les évolutions et les enjeux du contexte international dans l'élaboration de leurs stratégies. Quelles sont ces évolutions et quels sont ces enjeux et comment s'y préparer ?

L'adaptation des entreprises marocaines à l'environnement international requiert une compétitivité qui n'est pas seulement économique, mais qui comporte d'autres dimensions : institutionnelle, humaine, environnementale...

### I. Intégrer les évolutions de l'environnement international dans les stratégies des entreprises

Le contexte mondial est caractérisé par la montée en puissance de nouveaux acteurs, avec un déplacement graduel du centre de gravité de l'économie mondiale au profit de l'Asie ainsi que la constitution de puissants groupements régionaux. La mondialisation favorise la croissance des richesses, mais se traduit également par un creusement des inégalités. Elle s'accompagne d'une compétition accrue et par un renchérissement du coût des matières premières, particulièrement alimentaires et énergétiques<sup>1</sup>.

La crise financière internationale, dont les répercussions sur l'économie sont désormais réelles, devrait mener à une refonte de la gouvernance mondiale. Elle devrait permettre de développer davantage le multilatéralisme et de repenser la gouvernance du système financier international afin de tendre vers un meilleur équilibre entre l'Etat et le marché.

Dans un environnement mondialisé, la société du savoir est en plein essor. Le rythme de l'innovation s'accélère, les technologies de l'information et de la communication se développent et se démocratisent, entraînant un déplacement de l'emploi vers un niveau de compétence élevé et une délocalisation des entreprises vers les marchés où la main d'œuvre est moins chère.

Le changement climatique est une problématique mondiale de grande envergure. Il se manifeste par un réchauffement planétaire qui entraîne entre autres, une dégradation de l'environnement, une altération de la biodiversité et une baisse des ressources en eau. Des politiques d'adaptation et des stratégies de développement durable devraient être mises en œuvre.

---

<sup>1</sup> Hors impact de la crise financière.

## II. Mettre en place les fondements d'une compétitivité globale

### 2.1 Un pré-requis : évoluer dans un environnement national compétitif

La compétitivité globale est un concept large qui ne se limite pas uniquement à l'aspect économique, mais intègre également les dimensions technologique, humaine, institutionnelle et spatiale. Face aux mutations profondes du contexte international et aux échéances de libéralisation auxquelles le Maroc doit faire face, une forte capacité d'adaptation devient primordiale et concerne autant l'Etat, les entreprises que les territoires. La compétitivité d'une entreprise est directement liée à la compétitivité d'un pays.

Pour que les entreprises marocaines puissent améliorer sensiblement leur compétitivité, elles devraient évoluer dans un environnement adéquat qui comporte un cadre macro- économique stable, un système financier solide, une gouvernance efficace, un développement territorial équilibré, un capital humain valorisé...

### 2.2 Etablir un bon positionnement à l'international

#### Exploiter les opportunités offertes par les accords de partenariat déjà en place

Les entreprises marocaines devraient tenter, dans l'élaboration de leurs stratégies, de tirer avantage des accords de partenariat déjà en place. Les projets prioritaires de l'agenda de l'Union pour la Méditerranée pour lesquels un renforcement de la collaboration régionale est prévu, le statut avancé du Maroc vis-à-vis de l'Union européenne, l'accord d'Agadir ou encore l'accord de libre échange entre le Maroc et les Etats-Unis offrent des opportunités à exploiter.

#### Bien évaluer le potentiel des différents marchés et diversifier les partenariats

Les évolutions de l'environnement mondial pourraient être porteuses de nombreuses potentialités de croissance pour les entreprises marocaines qui sauront s'y adapter.

A côté des marchés historiques, les BRIC seraient de nouveaux foyers de consommation, aptes à absorber une fraction croissante de l'offre exportable marocaine. Les BRIC pourraient, avec leurs coûts de production bon marché, être une source d'approvisionnement pour les entreprises marocaines.

L'Afrique constitue également un futur gisement de croissance économique. Elle représente un marché potentiel pour les entreprises marocaines, autant dans le cadre d'actions de co-développement que dans celui d'une coopération triangulaire avec des firmes internationales. Les entreprises marocaines pourraient développer des projets dans le cadre de partenariats sud-sud, aidés en cela par les différentes initiatives et organisations régionales.

## 2.3 Développer des avantages compétitifs dynamiques

### Affiner et rendre dynamiques les profils de spécialisation en faveur de créneaux porteurs

Les entreprises marocaines devraient se déployer dans les secteurs dynamiques du commerce mondial, opérer une montée en gamme sur l'échelle des spécialisations vers des branches à forte valeur ajoutée et être à l'affût des nouveaux besoins des marchés mondiaux. Les PME, qui représentent 95% du tissu productif et 50% des emplois du secteur privé, gagneraient à anticiper les nouvelles exigences du contexte international.

### Optimiser la logistique en vue de réduire les coûts des transactions et d'améliorer l'offre exportable

Les entreprises marocaines sont confrontées à des coûts logistiques élevés qui grèvent la compétitivité des industries et des exportations marocaines par rapport à leurs concurrents directs<sup>2</sup>. Au Maroc, ces coûts représentent 20% du PIB contre 10 à 16% pour les pays de l'Union européenne et contre 15 à 17% pour certains pays émergents (Mexique, Brésil et Chine)<sup>3</sup>. Une logistique performante constituerait un levier indispensable à un positionnement avantageux dans les réseaux internationaux. Elle pourrait contribuer à la création de valeur ajoutée et d'emplois à travers l'intégration, dans les entreprises marocaines, de fonctions encore assumées à l'étranger.

## 2.4 Intégrer la société du savoir et régénérer en permanence les avantages comparatifs

### Développer la recherche & développement

L'effort de recherche & développement n'est que de 0,79% du PIB au Maroc en 2005 alors qu'il atteint 1,34% en Chine. La part du financement privé dans les dépenses de recherche & développement au Maroc est faible (6%). Dans un contexte de compétition accrue, il est important pour les entreprises marocaines d'encourager l'innovation et de développer la recherche & développement.

---

<sup>2</sup> Etude McKinsey « Définition d'une politique industrielle ciblée et volontariste au service de l'essor de l'économie marocaine », 1<sup>er</sup> Avril 2005.

<sup>3</sup> Banque Mondiale « La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc », 30 Mai 2006.

## Se positionner sur des niches à potentiel élevé (technologies de l'information, nanotechnologies, biotechnologies...)

Les entreprises marocaines pourraient inscrire le développement de leur portefeuille d'activité dans le cadre des plans sectoriels en cours, ce qui permettrait de créer davantage d'emplois et d'attirer les délocalisations. A titre d'exemple, le marché mondial des biotechnologies est estimé à 80 milliards de dollars en 2007<sup>4</sup> et les nanotechnologies seraient utilisées dans 50% des produits en 2015.

## Valoriser le capital humain : développer la formation et réaliser des gains de productivité

Les entreprises marocaines sont pénalisées par un coût du travail manufacturier relativement élevé par rapport à d'autres pays émergents et par un manque de ressources humaines qualifiées. Cette situation entrave l'amélioration du facteur travail et la capacité à attirer des IDE dans les activités à haute valeur ajoutée dans un contexte de concurrence internationale ardue.

Des formations qualifiantes dans des secteurs à fort potentiel de développement ont été entreprises. Toutefois, cet effort devrait être relayé par le développement de la formation au sein des entreprises. La formation demeure encore faible : 20% des entreprises marocaines offrent une formation à leurs employés contre 50% dans d'autres pays comparables<sup>5</sup>.

## Créer des cellules de veille au sein des entreprises pour se préparer aux risques et aux opportunités du contexte international et mieux s'y adapter

Dans un contexte de crise financière internationale, les entreprises marocaines devraient développer leur capacité de veille et d'anticipation. La crise financière internationale est porteuse de menaces mais également d'opportunités à identifier.

## Encourager une bonne gouvernance au sein de l'entreprise

La gouvernance devrait permettre une meilleure adaptation des entreprises marocaines à leur environnement. Un système de décision rodé et réactif permet d'accélérer le time to market et constitue un avantage comparatif dans un contexte où le rythme de changement est de plus en plus rapide.

---

<sup>4</sup> Ernst & Young, Global Biotechnology Report 2008. Le chiffre d'affaires global des entreprises publiques de biotechnologie a grimpé de 8% en 2007, franchissant ainsi pour la première fois le seuil des USD80 milliards. Mai 2008.

<sup>5</sup> Enquête ICA, 2004.

## 2.4 Prendre en compte le concept de durabilité dans les stratégies des entreprises

### Intégrer l'enjeu du changement climatique

Les critères de valorisation d'une entreprise reposent sur sa rentabilité, mais de plus en plus sur le respect de l'environnement (maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, lutte contre la pollution...). Les processus industriels devraient être repensés pour les rendre moins polluants et moins coûteux en énergie et inscrire l'évolution des entreprises marocaines dans une logique de développement durable.

### Œuvrer pour la protection des ressources locales

Le Maroc, de par ses caractéristiques géographiques et atmosphériques, est concerné par le changement climatique et les phénomènes extrêmes qui en découlent. Il subit une tendance au réchauffement, à l'assèchement et à l'aridification. Les entreprises marocaines devraient notamment optimiser la gestion des ressources hydriques (dont l'impact est très important au niveau du secteur agricole).

### Saisir les « opportunités » que peut présenter le réchauffement climatique

Les entreprises marocaines auraient intérêt à se positionner dans le secteur des énergies renouvelables pour tirer profit des mécanismes de développement propre, établir des partenariats et attirer les financements. Certains secteurs comme celui des écotechnologies (ou technologies propres) présentent de réelles potentialités pour le Maroc.