



L'IMPACT DES STRATEGIES D'ENTREPRISE SUR L'EVOLUTION DES CHAINES DE VALEUR MONDIALES: LE CAS DE RENAULT MAROC

THE IMPACT OF CORPORATE STRATEGIES ON THE EVOLUTION OF GLOBAL VALUE CHAINS: THE CASE OF RENAULT MOROCCO

Manal GUEMMAH¹, Zineddine KHELFAOUI², LALLA Latifa ALAOUI³

¹Phd Student, Laboratory UMR – ARDEV, Paul Valéry University, Montpellier III, France

² Research Professor, Laboratory UMR – ARDEV, Paul Valéry University, Montpellier III, France

³Research Professor, Faculty of Economic, Legal and Social Sciences Mohamed V University, Rabat, Morocco

Résumé: Les stratégies des entreprises et la chaîne de valeur mondiale sont étroitement liées. Les grandes entreprises multinationales peuvent exercer un impact significatif sur cette chaîne. Rappelons que la chaîne de valeur mondiale désigne l'ensemble des activités contribuant à la production et à la distribution de biens et de services à l'échelle internationale. Elle implique souvent la collaboration d'entreprises issues de différents pays, œuvrant ensemble pour fabriquer et livrer des produits finis aux consommateurs. Les stratégies adoptées par les entreprises influencent fortement la configuration et le fonctionnement de cette chaîne. Les effets de ces choix stratégiques peuvent être positifs ou négatifs, selon les orientations prises. Il est donc essentiel que les entreprises tiennent compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs décisions commerciales, afin de contribuer à la durabilité de la chaîne de valeur mondiale. C'est dans cette perspective que nous avons jugé nécessaire de revoir les théories des organisations, car c'est un bon modèle utilisé pour comprendre la façon dont les entreprises fonctionnent et se développent. Ces théories peuvent être appliquées aux entreprises internationales pour les aider à comprendre les défis et les opportunités spécifiques qu'elles rencontrent lorsqu'elles opèrent dans des contextes multiculturels et géographiquement dispersés. En s'appuyant sur les théories des organisations, nous allons essayer de démontrer que les entreprises peuvent influencer la chaîne de valeur mondiale de différentes manières. A travers l'analyse SWOT nous allons essayer de comprendre la relation entre la stratégie de Renault Maroc et la modification de sa chaîne de valeur mondiale.

Mot clefs: Stratégies, chaînes de valeur, Renault, Maroc

Abstract: Corporate strategies and global value chains are closely interconnected. Large multinational companies can have a significant impact on these chains. It is important to recall that a global value chain encompasses all activities contributing to the production and distribution of goods and services on an international scale. It often involves collaboration among companies from different countries working together to manufacture and deliver final products to consumers. The strategies adopted by companies strongly influence the configuration and functioning of these chains. The effects of such strategic choices can be either positive or negative, depending on the direction taken. Therefore, it is essential for companies to consider the social, environmental, and economic impacts of their business decisions in order to support the sustainability of global value chains. From this perspective, we deemed it necessary to revisit organizational theories, as they offer valuable frameworks for understanding how companies operate and grow. These theories can be applied to international firms to help them understand the specific challenges and opportunities they face when operating in multicultural and geographically dispersed contexts. Drawing on organizational theories, we aim to demonstrate that companies can influence global value chains in various ways. Through a SWOT analysis, we will seek to understand the relationship between Renault Morocco's strategy and the evolution of its global value chain.

Key Words: Strategies, Value Chains, Renault, Morocco

1. INTRODUCTION

Les choix stratégiques des entreprises, qu'il s'agisse de grandes structures comme les multinationales ou de petites entreprises, demeurent fortement influencés par les mutations de leur environnement (Plyaskina, 2020). En effet, dans le contexte de la mondialisation économique, marqué par le développement du commerce international, la promotion du libre-échange et les grandes vagues de digitalisation, les stratégies des entreprises telles que celles pourtant sur des opérations de délocalisation et de relocalisation des activités industrielles sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur la reconfiguration de la chaîne de valeur mondiale (Hérault, 2021).

Dans ce sillage, Flores et Aguilera (2007) soulignent que les entreprises peuvent ainsi choisir de délocaliser certaines activités vers des pays à faible coût de main-d'œuvre afin de réduire leurs coûts de production, ou, au contraire, de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée dans une logique de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Par ailleurs, d'autres facteurs comme la baisse des coûts de transport ou le faible coût des matières premières peuvent également inciter les entreprises à revoir leur stratégie, que ce soit en optant pour la délocalisation ou en modifiant leurs parties prenantes.

Ces stratégies ont des conséquences sur la manière dont les entreprises interagissent avec les autres acteurs de la chaîne de valeur mondiale, tels que les fournisseurs, les sous-traitants et les distributeurs. Elles peuvent également affecter les relations commerciales entre les pays (Olsen, 2006), car les entreprises cherchent à maximiser leurs profits en exploitant les avantages comparatifs de chaque pays ; Par exemple, une entreprise peut choisir de délocaliser sa production vers un pays où les coûts de main-d'œuvre sont faibles. Cela peut entraîner la fermeture d'usines dans d'autres pays, ce qui peut avoir un impact sur les travailleurs et les communautés locales. En revanche, cela peut également permettre à l'entreprise de réduire ses coûts de production, ce qui peut se traduire par des prix plus bas pour les consommateurs (Samuel & Spalanzani, 2006).

Ces choix stratégiques, que plusieurs théories — notamment les théories des organisations — ont tenté de mettre en lumière, interviennent directement dans la configuration, voire la reconfiguration, de la chaîne de valeur mondiale. À travers ce travail, nous chercherons à répondre à la question de recherche suivante: **Quel est l'impact des stratégies des entreprises multinationales sur les chaînes de valeur mondiales? Ces entreprises exercent-elles une influence positive ou négative sur cette chaîne?**

Autrement dit, nous tenterons d'expliquer comment les décisions stratégiques prises par les entreprises multinationales modifient la structure, la géographie, la gouvernance et la performance de leurs chaînes de valeur mondiale.

En posant cette question de recherche notre objectif est d'essayer d'analyser le rôle que jouent les stratégies des entreprises multinationales dans la régularisation des chaînes de valeur mondiale (CVM), celle-ci est

constamment en mutation par sa transformation, sa régulation et son adaptation à l'environnement.

Nous voulons comprendre si la prise de décision des stratégies organisationnelles par rapport à sa gouvernance de localisation ou d'innovation renforcent ou affaiblissent la performance, l'équité et la résilience de cette chaîne de valeur

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à travers l'étude du cas de **Renault Maroc**.

Pour répondre à ces nous allons recourir à l'analyse SWOT ainsi qu'au modèle des cinq forces de Michael Porter, afin d'identifier les principaux facteurs qui incitent l'entreprise automobile Renault-Maroc à modifier ses stratégies, ainsi que l'impact de ces changements sur la chaîne de valeur mondiale. La méthodologie adoptée repose sur une étude de cas : « Renault-Maroc ». Toutefois, nous commencerons par une revue des principales notions théoriques mobilisées.

2. STRATEGIES DES ENTREPRISES ET CHAINES DE VALEUR MONDIALES: UNE APPROCHE THEORIQUE

2.1. La non-neutralité des stratégies des entreprises

Une organisation telle que définie par Mintzberg¹ (1990), c'est-à-dire : « comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune » (p.14), poursuit des objectifs de rentabilité, de maximisation des profits et de pérennité. Cela lui requiert des mettre en place des stratégies visionnaires. En effet, une stratégie, bien qu'elle soit une notion beaucoup plus complexe, Pettigrew et Whipp (1991) la réduisent à deux qualités essentielles : la première est la capacité à comprendre les forces en présence et leur évolution dans le temps. La seconde réside dans la compétence à mobiliser et gérer les ressources afin de produire une réponse stratégique efficace.

Dans un contexte marqué par une concurrence de plus en plus intense, une mondialisation économique aux effets parfois déstabilisateurs et une diffusion massive de la digitalisation, les décisions des entreprises en matière de délocalisation et de relocalisation constituent des enjeux stratégiques et managériaux majeurs (Biggiro, 2006). En effet, une décision précipitée de transfert de son activité globalement ou pareillement vers un nouveau site géographique de production – le plus souvent vers un pays étranger- aura un impact négatif considérable sur l'entreprise. Ne manque pas d'exemple dans ce sens, General Motors a délocalisé durant les années 2000 une part de son activité vers la chine et au Mexique pour

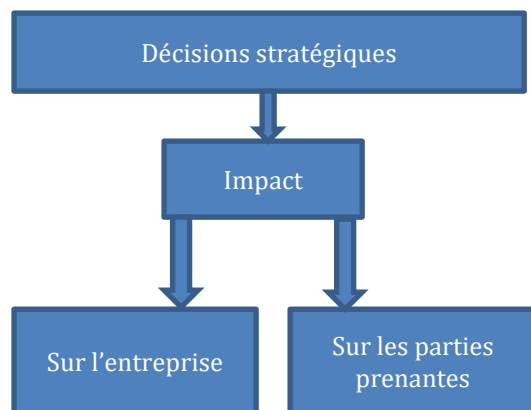
¹ **Henry Mintzberg** (né le 2 septembre 1939 à Montréal) est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique, etc.

réduire ses coûts, cela s'est traduit par une qualité de production inférieure et des retards de livraison, le résultat était une perte de la compétitivité (Sallaz, 2011).

Bien que ces choix de localisation industrielle dépendent de plusieurs facteurs, internes et externes à l'entreprise, une décision de délocalisation comme étant un transfert d'activité vers une nouvelle zone géographique, doit être un choix pris avec assez de recul et de calcul. En effet, il existe un développement théorique qui s'est largement intéressé à cette problématique : quand et comment mettre en place une stratégie d'implantation géographique ?

Dans cette perspective, la réduction des risques liés aux choix de localisation a constitué le noyau central de nombreuses théories portant sur les organisations. En effet, les théories des organisations offrent un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les stratégies, notamment celles adoptées par les grandes entreprises en matière de la localisation géographiques des activités industrielles.

En réalité, toutes les stratégies d'entreprise sont susceptibles d'avoir un impact sur les résultats financiers et économiques de l'organisation. Autrement dit, les stratégies d'implantation géographique sont loin d'être les seules à produire des effets. À vrai dire, les stratégies commerciales, marketing, de recrutement ou de management peuvent également influencer l'entreprise et ses parties prenantes (stakeholders) de manière positive ou négative. Ces constats deviennent plus clairs à la lumière des théories des organisations.



Source : auteur

2.2. Les théories des organisations : un bref aperçu

L'étude des organisations est un débat entre plusieurs écoles et courants économiques qui au fil des périodes se sont développés, contredits et des fois même se compléter, durant cette partie nous allons survoler quelques pensées des théories des organisations.

Pendant notre recherche de la littérature nous avons constaté que la plus part des économistes voient l'organisation, surtout les entreprises privées, comme un modèle économique simpliste du marché à savoir son

objectif ultime est de réaliser un rapport bénéfique entre les quantités, les prix et les coûts des facteurs de production. Mais dans la perspective de l'atteindre un modèle économique très complexe est concerné, c'est pourquoi les théoriciens de l'entreprise se sont efforcés d'étudier entre autres l'aspect humain, technique, commerciale et surtout managériale des organisations.

Durant ce paragraphe nous soulignerons quelques théories des organisations à savoir leurs points forts les critiques des uns et des autres et comment peuvent-elles être adaptées à la chaîne de valeur.

En effet, les théories des organisations ont évolué au fil du temps, leurs apports se rattachent à différents courants de pensées qui se sont constituées au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale, plus encore du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement.

L'école classique considérait l'organisation comme une machine qui peut être optimisée pour atteindre une efficacité maximale. Elle mettait l'accent sur la division du travail, la hiérarchie, la coordination et la spécialisation des fonctions et des tâches.

Henri Fayol (1916), considéré comme le fondateur de l'école classique, a identifié cinq fonctions de gestion fondamentales : la planification, l'organisation, la coordination, le contrôle et la direction. Il a également développé une liste de 14 principes de gestion, tels que la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement et la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général.

Frederick Winslow Taylor (1856) quant à lui, est connu pour sa théorie de la gestion scientifique. Il a cherché à maximiser l'efficacité des travailleurs en éliminant les gaspillages de temps et en identifiant les meilleures méthodes de travail. Il a également préconisé une division claire entre le travail des travailleurs et celui des managers, ainsi qu'une rémunération basée sur les performances.

Max Weber² (1864 – 1920), un sociologue allemand, a quant à lui proposé une théorie de la bureaucratie. Il a décrit une organisation idéale caractérisée par une hiérarchie claire, des règles et des procédures standardisées, une division du travail, des critères de sélection et de promotion basés sur les mérites et une séparation entre les fonctions officielles et personnelles.

Dans l'ensemble, l'école classique de la théorie des organisations a été une contribution importante à la compréhension de la manière dont les organisations peuvent être structurées et gérées de manière efficace. Et le plus important, comment peuvent-elles prendre des

² **Max Weber**, né le 21 avril 1864 et mort le 14 juin 1920 (56 ans), est un économiste et sociologue allemand originellement formé en droit. Considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie, il porte ses interrogations sur les changements opérés sur la société avec l'entrée dans la modernité. On lui doit notamment des analyses complexes du capitalisme industriel, de la bureaucratie et du processus de rationalisation en Occident

décisions stratégiques optimales. Toutefois, elle a également été critiquée pour sa tendance à considérer les travailleurs comme de simples éléments de la machine, plutôt que comme des êtres humains ayant des besoins et des aspirations.

L'école des relations humaines est un courant de pensée psychosociologique qui a émergé dans les années 1930 et 1940 par Elton MAYO³. Ce mouvement a commencé à remettre en question les modèles traditionnels de gestion d'entreprise et les théories de la motivation au travail, qui étaient fondés sur l'idée que les travailleurs étaient motivés par des incitations financières et par la coercition, H. SAVALL⁴ et V. ZARDET⁵ explique ce courant comme suit : « ... la réaction à la crise économique et aux excès du taylorisme-fordisme aboutit à évacuer la dimension économique à la fois du modèle de comportement humain de l'homme au travail et de celui de l'évaluation de la satisfaction au travail »

Les chercheurs de l'école des relations humaines ont suggéré que les relations interpersonnelles et la dynamique de groupe étaient des facteurs clés pour comprendre la motivation et la performance des travailleurs, D'après J.M. PLANE, 2012 « Elton MAYO et son équipe ont progressivement découvert le célèbre « effet HAWTHORNE » qui est une réaction positive du groupe de travail observée liée à la prise en compte de facteurs psychologique en situation de travail » Ils ont également souligné l'importance de la communication, de l'empathie et de la coopération entre les travailleurs et les gestionnaires.

L'école des relations humaines a eu une grande influence sur la théorie organisationnelle moderne, ainsi que sur la pratique de la gestion des ressources humaines. Les idées et les concepts de cette école sont encore étudiés et appliqués dans de nombreux domaines, notamment dans le développement personnel et la psychologie sociale. Parallèlement à cela, d'après cette vision, une organisation doit faire ses choix stratégiques en investissant le plus dans le capital humain.

Les théories managériales des organisations sont un ensemble de concepts et d'approches développés pour comprendre et améliorer la gestion des organisations, tant dans le secteur privé que public. Il existe de nombreuses théories managériales différentes, chacune ayant ses

propres caractéristiques et objectifs. Voici quelques-unes des théories managériales les plus courantes:

- 1- La théorie de la contingence : cette théorie stipule que la manière de gérer une organisation dépend des circonstances et des facteurs environnementaux spécifiques de chaque organisation J.M PLANE la décrit comme : « Les organisations et les différents styles de leadership que l'on peut leur associer sont influencés, suivant les cas, par leur environnement anthropologique, culturel, économique, politique, religieux, sociologique et technologique. » théories du leadership, 2015.
- 2- La théorie des systèmes : cette théorie considère l'organisation comme un système complexe composé de nombreux sous-systèmes interconnectés. Elle cherche à améliorer la performance de l'ensemble du système en optimisant les interactions entre les différents sous-systèmes « compte tenu de la complexité croissante des phénomènes étudiés, du progrès technique, des évolutions socio-économique et de la multiplication des interactions et des communications, la théorie des systèmes vise à fournir une nouvelle approche plus globalisante des problèmes auxquels l'analyste est confronté. » J.M. PLANE, théories et management des organisations, 2012.
- 3- La théorie de la gestion par objectifs : cette théorie préconise la fixation d'objectifs spécifiques et mesurables pour les employés, qui sont ensuite évalués sur leur capacité à atteindre ces objectifs.
- 4- La théorie de la hiérarchie des besoins d'Herzberg⁶ : cette théorie propose que les facteurs de motivation au travail peuvent être divisés en deux catégories : les facteurs d'hygiène (comme le salaire et les conditions de travail) et les facteurs de motivation (comme le développement professionnel et la reconnaissance).
- 5- La théorie de la chaîne de valeur de Porter : cette théorie se concentre sur la création de valeur pour le client en optimisant les processus de l'entreprise et en créant des avantages concurrentiels durables, M. E. PORTER⁷ « la chaîne de valeur peut jouer un rôle intéressant dans l'organisation de la firme ».

³Elton MAYO l'initiateur de l'école des relations humaines (1880 – 1949), enseignant de logique, philosophie et psychologie

⁴ Henri Savall est Professeur émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et Président-fondateur de l'ISEOR. Il fait partie des 50 auteurs les plus influents en management dans le monde. Classé 20e, il est le premier français du classement (étude FNEGE 2016)

⁵ Véronique Zardet - Professeure à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et directrice de l'ISEOR. Elle est lauréate de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France, 2000), présidente de l'ADERSE. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages et articles en français, anglais et espagnol, sur le changement et le management stratégique de la Tétranormalisation

⁶ Frederick Irving Herzberg, né le 18 avril 1923 à Lynn dans le Massachusetts et mort le 19 janvier 2000 à Salt Lake City¹, est un psychologue américain, connu pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations).

⁷ Michael Eugene Porter est célèbre pour son analyse de la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses concurrents les forces qui structurent son

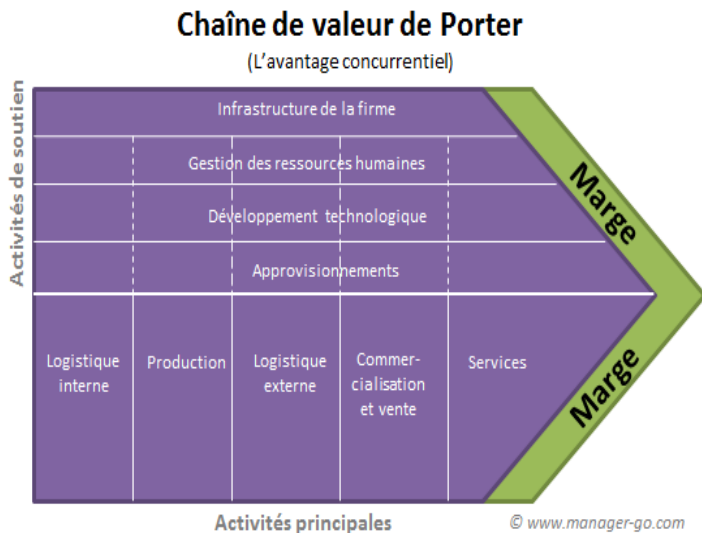


Figure 1 : Chaîne de valeur de Porter

De tout cela, on peut conclure que la prise de décision au sein des entreprises est un processus complexe, impliquant un ensemble plus ou moins infini de variables à la fois endogènes et exogènes. Les théories des organisations ont tenté d'apporter des réponses à cette problématique sous différents angles, parmi lesquelles figure la théorie de la chaîne de valeur de Porter.

3. LA CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE (CVM)

La théorie des chaînes de valeur de Michael Porter est un concept de gestion qui décrit comment une entreprise peut créer de la valeur pour ses clients en analysant les différentes activités qui composent son processus de production. Selon cette théorie, chaque entreprise est une série d'activités qui sont interconnectées et qui contribuent à la création de valeur (voir la figure n°1).

3.1. Définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur mondiale (CVM) est une approche économique qui décrit la manière dont les entreprises sont connectées les unes aux autres à travers le monde pour produire et distribuer des biens et des services. Elle comprend toutes les étapes du processus de production, de la conception à la distribution finale, en passant par la fabrication et la logistique. D'après Porter (1998):

La chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir des moyens de l'acquérir et de le conserver (p73).

La CVM peut être représentée comme une série d'étapes interdépendantes, qui sont souvent réalisées dans différents pays en fonction de leur expertise et de leur coût. Les entreprises peuvent externaliser certaines étapes de la production pour bénéficier de coûts plus faibles ou

de compétences spécifiques, ce qui peut permettre une meilleure allocation des ressources à l'échelle mondiale.

La CVM a connu une croissance rapide ces dernières décennies en raison de la mondialisation et de l'augmentation des échanges commerciaux transfrontaliers. Elle permet aux entreprises de réduire leurs coûts et d'accéder à de nouveaux marchés, mais peut également entraîner des inégalités économiques et des pressions sur l'emploi dans certains pays.

3.2. Présentation des activités de la chaîne de valeur mondiale

M.E. PORTER a identifié deux types d'activités dans la chaîne de valeur : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales sont celles qui sont directement liées à la production et à la distribution d'un produit ou d'un service, tandis que les activités de soutien sont celles qui soutiennent les activités principales.

Les activités principales comprennent :

- Les activités de production : l'acquisition de matières premières, la transformation de ces matières premières en produits finis, la maintenance des équipements, etc.
- Les activités de commercialisation et de vente : la publicité, la promotion, la vente et la distribution du produit ou du service, etc.
- Les activités de service après-vente : l'installation, la réparation, la maintenance, la garantie, etc.

Les activités de soutien comprennent :

- Les activités d'infrastructure : la gestion des ressources humaines, la planification stratégique, la gestion financière, etc.
- Les activités technologiques : la recherche et le développement, l'innovation, l'automatisation, etc.
- Les activités d'approvisionnement : l'achat de matières premières, la gestion des stocks, etc.

L'analyse de la chaîne de valeur permet à une entreprise d'identifier les activités qui créent de la valeur et celles qui ne créent pas de valeur. En identifiant les activités à valeur ajoutée, l'entreprise peut se concentrer sur ces activités pour améliorer son efficacité et réduire ses coûts. L'analyse de la chaîne de valeur peut également aider une entreprise à comprendre comment ses concurrents créent de la valeur et comment elle peut se différencier de ses concurrents.

3.3. Les enjeux de la chaîne de valeur mondiale

Comme nous avons vu dans les paragraphes précédents, la chaîne de valeur mondiale (CVM) se réfère à l'ensemble des activités nécessaires à la production d'un bien ou d'un

service, de la conception à la distribution, qui sont réalisées dans plusieurs pays. Les enjeux de la CVM sont multiples et peuvent varier en fonction des acteurs impliqués, mais voici quelques-uns des principaux enjeux:

- 1- La concurrence : « La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des firmes » M. PORTER, l'avantage concurrentiel, p : 5. En effet, la CVM permet aux entreprises de trouver des sources d'approvisionnement moins coûteuses, d'externaliser certaines activités et de bénéficier d'une main-d'œuvre moins chère. Cependant, cela peut conduire à une concurrence accrue entre les pays et les entreprises, avec des pressions sur les salaires et les conditions de travail, ainsi que sur l'environnement.
- 2- La complexité : La CVM peut être très complexe, impliquant de nombreux acteurs, des réglementations et des normes différentes, ainsi que des délais de livraison variés. Cela peut rendre difficile la gestion de la production et la prise de décision, notamment en cas de problèmes imprévus.
- 3- La transparence : La CVM peut également rendre difficile la traçabilité et la transparence des conditions de production, ce qui peut poser des problèmes de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que de sécurité alimentaire et sanitaire.
- 4- Les risques : La CVM peut rendre les entreprises vulnérables à des risques géopolitiques, tels que les guerres commerciales, les embargos, les sanctions, les conflits et les catastrophes naturelles. « D'après les données du CPB⁸, le commerce mondial a baissé de 16,2% en volume entre décembre 2019 et avril 2020. » Cela peut avoir des conséquences importantes sur la chaîne d'approvisionnement et sur les activités des entreprises.
- 5- L'innovation : La CVM peut stimuler l'innovation en permettant aux entreprises d'accéder à des technologies et à des connaissances de pointe, ainsi qu'à des marchés plus vastes. Cependant, cela peut également conduire à des transferts de technologies non autorisés et à une dépendance technologique, ce qui peut menacer la compétitivité et la souveraineté des pays.

En résumé, la CVM offre des opportunités économiques importantes, mais elle peut également présenter des risques et des défis considérables pour les entreprises et les pays impliqués. La gestion efficace de la CVM nécessite une collaboration étroite entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une compréhension approfondie des enjeux et des risques associés.

4. LA RELATION AMBIGÜE ENTRE LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ET LA CVM

⁸ CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, fondé en 1945, est un institut de recherche indépendant qui fournit des analyses et des projections économiques pertinentes pour les politiques

Selon l'OCDE⁹ : Approximativement 70 % des échanges internationaux actuels reposent en fait sur les chaînes de valeur mondiales (CVM), et correspondent à des flux de services, de matières premières, de pièces détachées et de composants qui traversent les frontières – souvent à de nombreuses reprises. Ils sont intégrés en bout de chaîne dans des produits finaux, qui sont ensuite expédiés aux consommateurs du monde entier.

Cela se traduit par le changement des stratégies des entreprises internationales, qui ont opté vers la diversification de leurs chaînes de valeur et passé du local à mondial.

Du pareil au même nous pouvons confirmer que l'entreprise et la chaîne de valeur mondiale sont étroitement liées. La chaîne de valeur mondiale fait référence aux différentes étapes de production d'un produit ou d'un service, qui peuvent être réalisées dans différents pays. L'entreprise peut participer à différentes étapes de cette chaîne de valeur, que ce soit en tant que producteur, fournisseur ou distributeur.

La mondialisation a permis une plus grande intégration des économies et des entreprises dans la chaîne de valeur mondiale. Les entreprises peuvent ainsi se spécialiser dans des domaines où elles ont un avantage comparatif, et participer à des processus de production complexes qui nécessitent une coopération internationale. Cependant, cela a également créé de nouveaux défis pour les entreprises, notamment la concurrence accrue et la nécessité de maintenir une efficacité opérationnelle élevée pour rester compétitif. Les entreprises doivent également faire face à des risques tels que les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou les fluctuations des taux de change.

⁹ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative



Figure 2 : Modèle conceptuel

5. L'INFLUENCE DE LA STRATEGIE DE LA SOCIETE RENAULT MAROC SUR LA CHAINE DE VALEUR MONDIALE:

5.1. Présentation de l'entreprise Renault Maroc

La société Renault est un constructeur automobile français créée en 1898 par les 3 frères Renault¹⁰. Lié aux constructeurs japonais Nissan¹¹ depuis 1999 et Mitsubishi¹² depuis 2017, à travers l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi qui est, classé 3ème mondial en 2021 sa part vendu 7,1 millions unités¹³. Renault Group possède des usines et filiales à travers le monde entier.

¹⁰ Frères Renault : Louis, Marcel et Fernand Renault

¹¹ Nissan est un constructeur automobile japonais né sous le nom de Datsun, Son siège social est à Yokohama depuis 2010. Depuis 2012, le groupe Nissan détient 15 % du capital du groupe Renault. Inversement, le groupe Renault détient 43,4 % du capital du groupe Nissan

¹² Mitsubishi Motors Corporation abrégé MMC, est une société japonaise automobile qui fait partie du keiretsu Mitsubishi, filiale de l'Alliance Renault-Nissan depuis 2016. Avec une production de 1 313 409 véhicules en 2006 en se classant 17e constructeur mondial de véhicules, il devient aujourd'hui avec Renault et Nissan qui l'avait racheté à 34 % du capital en 2016, le 1er constructeur automobile mondial avec 9,5 millions de véhicules vendus par an. Sa production est composée uniquement de véhicules particuliers et d'utilitaires légers, depuis que la division poids lourds, Mitsubishi Fuso, a été reprise par son ancien actionnaire Daimler AG.

¹³ Selon le site <https://fr.statista.com/themes/3678/groupe-renault/>

L'usine Renault de Tanger est un pilier du dispositif industriel du Groupe Renault dans le monde, il est inauguré en 2012. Avec une capacité installée de 340 000 véhicules, elle produit ainsi à une cadence permettant de répondre à l'importante demande nationale et internationale de plusieurs modèles. En 2019 l'usine de Renault Tanger atteint 303 558 véhicules produits, avec un volume de production destiné à l'export de 93 %¹⁴.

Quant à Casablanca la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA) est une figure du secteur automobile marocain avec plus de 60 ans d'existence. Renault devient actionnaire majoritaire en 2003 pour s'introduire au Marché Marocain. En 2019, la Production de SOMACA est 91 344 véhicules produits dont 74% est destinée à l'export.

Malgré les circonstances mondiales perturbées (l'après crise du COVID 19, la guerre Russo-Ukrainienne) la production de la filiale Renault Marocain (usine Tanger + SOMACA) ont connu une hausse de 15,3% en 2022 par rapport à l'exercice de 2021, à travers ce chiffre le pôle marocain du groupe Renault maintient sa part de 17% de la production mondiale. Cependant ces chiffres restent moins importants que le record réalisé en 2019 soit 394 902 véhicules produits¹⁵.

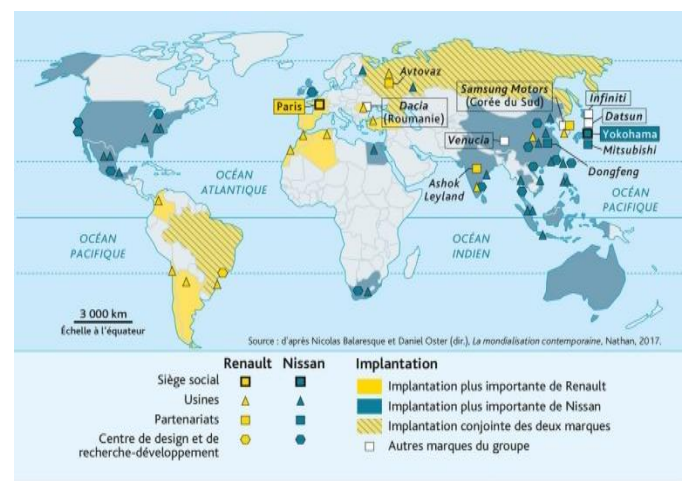


Figure 3 : chaîne de valeur du groupe Renault Monde

5.2. Analyse SWOT de la société Renault Maroc

L'analyse SWOT, un acronyme qui signifie Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), est un outil de planification stratégique qui aide les entreprises à évaluer leurs forces, leurs faiblesses, leurs opportunités et leurs

¹⁴ <https://www.renault.ma/renault-au-maroc/force-des-quatre-entites.html>

¹⁵ Chiffres tirés du magazine « Média 24 » publié de l'article du 25 Janvier 2023 par Hicham SMYEJ

menaces par exemple si elles veulent adopter d'une nouvelle stratégie ou réévaluer leurs positions dans le marché.

L'intégration de cet outil dans notre démarche méthodologique vise à assurer une évaluation stratégique globale, à la fois analytique et opérationnelle, en lien avec les objectifs de l'étude de cas.

Dans notre cas l'analyse SWOT de la chaîne de valeur mondiale de Renault Maroc, nous permettra d'évaluer non seulement la position stratégique dans l'écosystème industriel marocain et le rôle de Renault Maroc dans la chaîne de valeur mondiale, mais surtout nous pourrions identifier les risques et les enjeux géopolitiques ce qui permettra une prise de décision stratégique bien étudiée.

ci-après une analyse SWOT par rapport à sa chaîne de valeur au Maroc:

Matrice SWOT Renault au Maroc :

Les Forces :

- Localisation géographique stratégique : le Maroc est situé à proximité de l'Europe, ce qui facilite l'exportation des voitures produites par Renault Maroc vers l'Union Européenne ; à proximité de l'Afrique également pour l'export de quelques marchés ; en effet à la fin de 2021 Renault Tanger a exporté 206 448 véhicules soit 90% de sa production annuelle et Somaca 48 119 véhicules soit 65% de sa production annuelle selon la presse locale¹⁶ « ... Au total, 254.567 véhicules produits dans les deux usines ont donc été vendus à l'étranger » principalement au marché européen, au marché africain et un peu au marché du moyen orient.

-Main-d'œuvre qualifiée : environ 28812617 emplois ont été créés dans le secteur automobile pendant cette dernière décennie pour se préparer à cette demande massive ; La mise en place de trois Instituts de formation publique avec un renforcement de l'offre de l'enseignement supérieur et la mise en place de dispositifs d'aides financières directes à la formation allant jusqu'à 65.000 dirhams/personne dédié à l'Industrie Automobile (IFMIA) selon le site officielle de Renault Maroc plus de 12000 collaborateurs marocain travail entre l'usine de Tanger et celle de Casablanca.

-Coûts de production compétitifs : en particulier le coût de la main-d'œuvre et des matières premières est relativement faible au Maroc, ce qui permet à Renault Maroc de produire des voitures à moindre coût ; Avec des

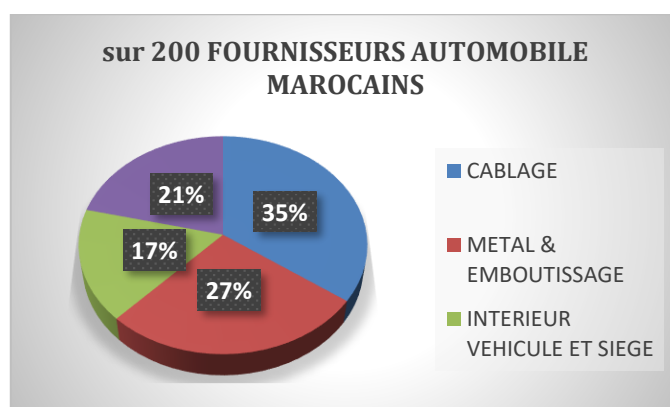
¹⁶ Sanae Raqui « Les Inspirations ÉCO » Article Automobile : le Maroc, 1er exportateur de voitures vers l'UE en Afrique publié le 25 Octobre 2022

¹⁷ « Études sur les compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) dans le secteur automobile au Maroc » page 30 publié par le bureau international du travail.

salaires pour les ouvriers entre 370 euros et 460 euros même supérieurs au salaire minimum marocain reste dix fois inférieurs au salaire français¹⁸. Le coût de revient d'une voiture en Inde (considéré le moins cher pour l'automobile) est de 3500 euros, tandis qu'en France est de 1300 euros supérieur à celles fabriquées dans les pays émergents dont le Maroc.

Renault Maroc Bénéficie d'une TVA de 7% au lieu de 20% appliqués au produit local

-Réseau de fournisseurs locaux : Renault Maroc peut compter sur un réseau de 200 fournisseurs locaux pour ses matières premières, ce qui réduit les coûts de transport et renforce la chaîne d'approvisionnement. En effet 20 fournisseurs majeurs (Snop, Valeo, Takata, Sealynx, Treves, GMD, Saint-Gobain, Denso, Visteon...) se sont installés à Casablanca, Tanger et Kénitra dès l'ouverture de l'usine Renault Maroc.¹⁹ « La moitié du véhicule produit est sourcé marocain, avec un objectif minimal de 65 % en 2023 », afin également de réduire les coûts de production, selon le patron de Renault Maroc²⁰ ; Soit 2,5 milliard d'euros s'est atteinte dans l'approvisionnement local.²¹



Les Faiblesses :

-Dépendance envers les marchés européens : Renault Maroc exporte principalement vers l'Union Européenne, ce qui le rend vulnérable aux fluctuations économiques et aux changements politiques entre ces deux pays. D'après le directeur général de Renault group Maroc les usines de Renault Maroc représentent 17% de la production

¹⁸ Orient XXI « le pari réussi de la construction automobile au Maroc » Novembre 2018 par JEAN-PIERRE SERENI

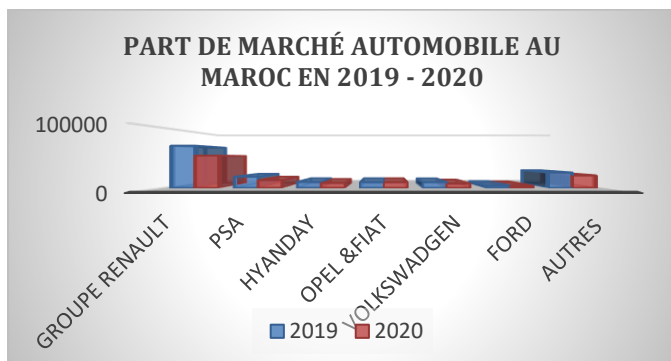
¹⁹ <https://orientxxi.info/magazine/le-pari-reussi-de-la-construction-automobile-au-maroc,2784>

²⁰ Actu- transport-logistique.fr « l'usine Tanger dope la production de Renault » par AFP Avril 2018

²¹ Article du Media 24 « Renault Maroc : taux d'intégration local de 65,2% en 2022 » en Avril 2023

mondiale de Renault pour l'année 2022, malgré cela 86% des exportations ont été destinées au Marché européen ²²

-Dépendance à Renault France : Renault Maroc dépend en grande partie de Renault France pour la conception, l'ingénierie et la stratégie, ce qui limite son autonomie et sa capacité à innover.



Source : établi par nos soins à partir de la base de données d'AVIAM (2019-2020)

Les Opportunités

-Expansion dans de nouveaux marchés : Renault Maroc pourrait explorer de nouveaux marchés en Afrique et au Moyen-Orient, qui ont un potentiel de croissance important ; « Les 1 200 véhicules qui sortent chaque jour de l'usine arrivent au pied des navires en 40 mn de train pour exportation vers l'Europe, les pays du Golfe, l'Afrique et, depuis peu, Cuba »²³

-Diversification de la production : Renault Maroc pourrait diversifier sa production en produisant des modèles hybrides et électriques pour répondre aux exigences environnementales et aux besoins des consommateurs ; «Le lancement de **Dacia Spring** au Maroc est une véritable révolution. Cette citadine urbaine 100% électrique s'affiche clairement comme le véhicule électrique le plus abordable du marché et permettra de démocratiser la mobilité électrique en ville», souligne Fabrice Crevola, directeur général de la marque Dacia au Maroc »²⁴

Les Menaces

-Conjoncture économique mondiale incertaine : l'instabilité économique dans le monde peut affecter la demande pour les voitures produites par Renault Maroc ; A cause de la pandémie du COVID 19 « Le taux de vente de voiture a diminué de 7.4% en février 2020 par rapport à Février 2019 en Union Européenne »²⁵.

Selon une source du groupe Renault Maroc à la presse locale²⁶ « il y a d'abord eu la crise du COVID... ensuite deuxième crise de l'offre... à cela s'est ajoutée l'inflation des matières premières en particulier de l'énergie. Actuellement, le secteur automobile fait face à une troisième crise le conflit Russo-Ukrainien... l'Ukraine et la Russie sont principalement des équipementiers, spécialisés dans le câblage notamment »

-Concurrence internationale : la concurrence sur le marché automobile international est féroce, ce qui peut affecter la part de marché de Renault Maroc et sa rentabilité.

5.3. Interprétation de la matrice

Malgré que Renault Maroc bénéficie d'une position de leader sur le marché de l'automobile au Maroc, l'entreprise doit faire face à des défis tels que la concurrence étrangère, les coûts de production élevés et les fluctuations des prix des matières premières. Pour maintenir sa position de leader, surtout après l'arrivée du groupe STELLANTIS (PSA Maroc), Renault Maroc doit continuer à investir dans la R&D pour développer de nouveaux modèles de voitures électrique ou hybride performants et explorer de nouveaux marchés en Afrique, en moyen Orient et en Amérique latine. Cependant, Renault Maroc dispose de nombreux atouts pour réussir dans la production de voitures, mais il doit faire face à des défis tels que la dépendance aux marchés européens et à Renault France, la nécessité de diversifier sa production, ainsi que la concurrence mondiale et l'instabilité économique.

En effet, Renault Maroc peut chercher à renforcer sa présence locale en développant des partenariats avec des fournisseurs marocains, en favorisant l'emploi local et en intégrant davantage la production et la distribution sur le marché marocain. Cela pourrait également inclure des initiatives visant à renforcer les compétences et les capacités des travailleurs locaux dans l'industrie automobile et surtout pour optimiser sa chaîne de valeur.

6. DISCUSSION

L'analyse SWOT, en tant qu'outil à la fois méthodologique et stratégique, bien qu'elle puisse paraître simple, offre aux managers et aux décideurs une vision globale du potentiel de l'entreprise. Elle leur permet ainsi d'agir de manière rationnelle et éclairée lors de la conception de stratégies de grande envergure, notamment en matière d'implantation géographique.

²² Article du Media24 « Renault group Maroc affiche un bilan positif pour 2022 » par Hicham SMYJ le 25 Janvier 2023

²³ Article du Point.fr « Maroc : l'usine Dacia trois fois moins chère que celle de Roumanie » par Jacques Chevalier et Yves Maroselli

²⁴ Le matin « Renault Maroc lance la commercialisation de la Dacia électrique « SPRING » » par Mohamed Akisra le 1^{er} Février 2023

²⁵ Passenger car sales in the European Union, 2010-2020 (February of each year) Source: European Automobile Manufacturers' Association (ACEA)

²⁶ Medias24 « Le conflit ukrainien plonge le secteur automobile marocain dans l'incertitude » par KENZA KHALTA le 10 Mars 2022

L'étude de cas de l'entreprise « Renault-Maroc » a montré que le niveau stratégique adopté, ainsi que sa qualité, exercent une influence directe sur la chaîne de valeur de l'entreprise, et, par extension, sur la chaîne de valeur mondiale. Ce résultat n'est ni surprenant ni exceptionnel, puisqu'il avait déjà été envisagé dans la littérature scientifique sur le sujet.

Dans leur article intitulé « *Dynamic Capabilities and Strategic Management* », Teece et al. (1997) précisent que les entreprises doivent reconfigurer en permanence leurs capacités internes afin d'adapter leur chaîne de valeur aux évolutions de l'environnement. Autrement dit, le niveau stratégique et la chaîne de valeur sont mutuellement dépendants.

Dans une perspective similaire, Humphrey et al. (2020) montrent, à travers leurs recherches, qu'un fort degré de dépendance vis-à-vis des fournisseurs peut être transformé en avantage concurrentiel si l'entreprise développe une relation collaborative. Cette approche impacte positivement la chaîne de valeur en favorisant l'innovation, la création de valeur et le renforcement de la compétitivité. Bref, les résultats obtenus s'alignent parfaitement avec les différents postulats théoriques sur la question.

7. CONCLUSION

Les stratégies des entreprises, en particulier celles relatives aux opérations d'implantation stratégique, constituent de véritables défis pour les managers et les décideurs. Elles exercent en effet un impact direct sur la chaîne de valeur de l'entreprise, un impact dont la nature dépend étroitement de la qualité des choix stratégiques opérés. Ces stratégies peuvent ainsi contribuer au renforcement de la chaîne de valeur ou, au contraire, provoquer des perturbations structurelles. Les théories des organisations offrent un cadre d'analyse pertinent pour appréhender les logiques techniques, administratives ou humaines qui sous-tendent les décisions stratégiques. L'exemple de Renault Maroc illustre clairement l'existence d'une interaction entre les choix stratégiques et la configuration de la chaîne de valeur. Par ailleurs, la reconfiguration de cette dernière ne se limite pas à l'échelle locale : elle influe également sur les dynamiques des chaînes de valeur mondiales.

REFERENCES

Biggiero, L. (2006). Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: The move of small and medium enterprises among territorial systems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6),

443-471.

<https://doi.org/10.1080/08985620600884701>

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*.

https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml_1

263311218529.html

Flores, R. G., & Aguilera, R. V. (2007). Globalization and

location choice: An analysis of US multinational

firms in 1980 and 2000. *Journal of International*

Business Studies, 38(7), 1187-1210.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400307>

Hérault, P. (2021). Comment renforcer la souveraineté à

l'heure des chaînes de valeur mondiales? *Études*

de l'Ifri, décembre, www.ifri.org.

[https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated](https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/herault_chaines_de_valeur_2021.pdf)

[_files/documents/atoms/files/herault_chaines_de](https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/herault_chaines_de_valeur_2021.pdf)

[_valeur_2021.pdf](https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/herault_chaines_de_valeur_2021.pdf)

Humphrey, J., Todeva, E., Armando, E., & Giglio, E. (2020).

Global Value Chains, Business Networks, Strategy,

and International Business: Convergences.

Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21,

607-627.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4014>

Mintzberg, H. (1990). Filemanagement. *Voyage au centre*

des organisations, 2.

[https://professeurhossari.com/wp-](https://professeurhossari.com/wp-content/uploads/2024/11/3-4.pdf)

[content/uploads/2024/11/3-4.pdf](https://professeurhossari.com/wp-content/uploads/2024/11/3-4.pdf)

Olsen, K. B. (2006). *Productivity impacts of offshoring and*

outsourcing: A review.

[http://www.cercetareservicii.ase.ro/resurse/Doc](http://www.cercetareservicii.ase.ro/resurse/Documente/36231337.pdf)

[umente/36231337.pdf](http://www.cercetareservicii.ase.ro/resurse/Documente/36231337.pdf)

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). Managing change for competitive success. (No Title).
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271786233856>

Plyaskina, A. I. (2020). The concept of the essence «enterprise development» taking into account the impact of the external environment. *Вестник Херсонского национального технического университета*, 2 (73), 87-92.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*.
<https://library.stik-ptik.ac.id/detail?id=35841&lokasi=lokal>

Sallaz, J. (2011). *Manufacturing concessions: Attritionary outsourcing at General Motor's Lordstown, USA assembly plant*. 687-708.
<https://doi.org/10.1177/0950017004047961>

Samuel, K. E., & Spalanzani, A. (2006). Stratégies de localisation et «Supply Chain Management». *La revue des Sciences de Gestion*, 222(6), 25-34.

Taylor, F. W. (1856). *Frederick Winslow Taylor*.
http://taggedwiki.zubiaga.org/new_content/e855ba85d98499d0e0d3f8b17a4a8f43

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)